إدارة النظم التعليمية
للجودة الشاملة

(دليل عملي)

الدكتور / ضياء الدين زاهر

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل رب أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق وأجعل لي من
لدنك سلطاناً نصيرا "

صدق الله العظيم

الطبعة الأولى

٢٠٠٥ م



دار السحاب للنشر والتوزيع
٨ شارع المدينة المنورة بجوار مسجد مرزوق الكبير
شقة ١- النزهة الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية
ت / ف ٠٠٢٠٢٦٢٢٤٩٥٧ / محمول ٠١٠٥٧٠٠٣٣٦
www.elsahab.com
Email: info@elsahab.com

المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

أصبح موضوع الجودة الشاملة الهاجس الرئيسي لمعظم الكتب في الدراسات العليا والتخصصات العلمية المختلفة لاسيما في السنوات القليلة الماضية؛ حيث بات ينظر إلى الجودة على أنها بمثابة "حصان طروادة" القادر على تحقيق التميز والقدرة التنافسية العالية لكافة المؤسسات والمنظمات المجتمعية.

ولعل هذا الاهتمام بموضوع الجودة يأتي كنتيجة طبيعية لكونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة الموجات المتزايدة من التحديات الكونية والإقليمية وتداعياتها المحلية، والتي غيرت من شكل ومضمون المؤسسات المجتمعية كافة، وفرضت عليها حتمية الوصول إلى المزايا التنافسية فإما أن تكون .. أو لا تكون! لذا، فإن نظم الجودة المختلفة من ضمان للجودة وتحكم فيها وإدارة للجودة الشاملة، صارت هي المداخل الطبيعية لتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات المجتمعية ودفعت بها للوفاء بمتطلبات المستفيد منها.

وقد دفع هذا الاهتمام البالغ بالجودة الشاملة علماء التربية، في السنوات الأخيرة إلى توجيه عناية خاصة بهذه الاستراتيجية الفعالة سعياً نحو امتلاك مهارات تطبيقها في النظم التعليمية لتحقيق تميزها. ولعل من الدوافع الأساسية وراء اهتمام علماء التربية بالجودة هو ما عانوه من

تدخل أفراد من خارج المؤسسات التعليمية ليسو على وعي ودراية كافية بطبيعة المنظومة التعليمية، في الوقت الذي أثبتت فيه سنوات الخبرة أن أكثر الناس فهماً ودراية بالعمليات التربوية ونتائجها هم علماء وقيادات التعليم المدرسي أنفسهم، وهم الذين يجب أن يمثلوا الكتلة الأساسية الفاعلة في عملية تطوير المؤسسات التعليمية، وحل مشكلاتها الداخلية والخارجية. والتعرف الحثيث على أسباب تعثر نظمهم التعليمية هذه وتطويرها إلى نظم أفضل، فالجودة الشاملة تسعى في غاياتها النهائية إلى تطوير ودعم السعي نحو الامتياز في كل أشكال الحياة، فهي تعلم نماذج فعالة للتفكير، وتقدم مبادئ للسلوك يمكن من خلالها أن يعمل الأفراد سوياً، والأهم أنها تناضل من أجل تعليم الناس أن يفكروا لأنفسهم وأن يداوموا الدراسة، وأن يمارسوا نقد وتقييم الذات. فالقاعدة الذهبية للجودة الشاملة هي الوفاء بتوقعات المستفيدين (الزبائن) بل وتجاوزها إن أمكن ذلك. لذا، فإن جوهر هذه الحركة يقوم على السعي المستمر نحو المعلومات من أجل تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، فمع الجودة الشاملة تستطيع المنظمات التعليمية تفعيل نفسها وتحسين أدائها من خلال التعلم واستخدام معارف جديدة، وبالتالي الوصول إلى نظم فعالة تصبح "منظمات تعلم" يحتذي بها المجتمع بأسره.

وقد عبر رودز (Rhodes) عن أهمية هذا بقوله أن الجودة الشاملة في التعليم هي بمثابة استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف

مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة.

وبعد، فإن هذا الكتاب يأتي ليكون دليلاً علمياً يقدم بأسلوب متدرج، بسيط ودقيق، لتاريخ الجودة وروادها وأساسياتها ومبادئها، وكيفية تطبيقها في إدارة النظم التعليمية.

وأود أن أشكر في الخاتمة كل أبدى ملاحظاته حول مادة الدليل في مخطوطته الأولية وشجعني على اتمامه، وتوسيع مجاله من مجرد تنفيذه في برامج تدريبية إلى طبعه ونشره على نطاق أوسع، ويأتي في مقدمة هؤلاء السادة الأساتذة الدكاترة أحمد سيد مصطفى، ومحمد كمال مصطفى، ومحمد الأنصاري، وأحمد عطية أعضاء أسرة التدريب بالمركز العربي للتعليم والتنمية .

كما أوجه شكري العميق للقائمين على أمر المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج لما لهم من فضل إتاحة الفرصة أمام تحويل محتوى هذا الدليل إلى برامج تدريبية إقليمية، وإلى حقيبة تدريبية نافذة، ولا أنسى توجيه عميق شكري لأبنائي من الباحثين خاصة د.أشرف عبد المطلب، ود.عاصم عبد القادر، وأ. أحمد الزق لدورهم المميز في متابعة ومراجعة هذا الدليل.

القاهرة

الفصل الأول

منظومة الإدارة التعليمية وعلاقتها بالجودة

الفصل الأول

منظومة الإدارة التعليمية وعلاقتها بالجودة

أولا : المأزق

يولي مخططو التنمية في الكثير من دول العـالم أهميـة كـري لنمـو المجتمعات الخدمية ، في مقدمتها النظم التعليمية والمدرسية ، كمقوم رئيسـي وجوهري في منظومة التنمية المجتمعية ، فهي تتولي ، في التحليل النهـائي مسئولية إعداد وتنمية المستويات المختلفة للعناصر البشرية العاملة ، وإنتـاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات .

من هنا زاد الاهتمام بتطوير وتحديث نظام الإدارة التعليمية والمدرسية وبات تحليل كفاية هذه الإدارة ذا أهمية متزايدة لواضعي السياسة القوميـة . ومن المؤسف أننا لم نعن بالقدر الكافي واللازم بقضية تقـويم نظـم الإدارة التعليمية والمدرسية ولا تتوافر لدينا قاعدة معلوماتية دقيقة عن طبيعـة هـذه النظم واتجاهاتها ومشكلاتها ولا عن أساليب حلها . ويبدو أن غياب مثل هذه الدراسات راجع إلي اعتقاد مؤداه أن إدارة التعليم والمـدارس مسـألة هينـة ويسيرة ، في حين أن الأمر علي نقيض ذلك تمامـا، وأن الإدارة المدرسـية مسألة ضخمة تتزايد تعقيداتها حسب متغيرات العصر الذي نحياه .

وتدلنا الشواهد علي أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة جعلتها " الجانب المريض " فـي النظـام التعليمي، علي الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم . فالشاهد أنه في ظل التناقض الحالي بين ما هو معلن وما هو خفي الأهـداف

والسياسات التربوية والتعليمية وفي ضوء محدودية تمويل التعليم بالنسبة لاحتياجاته الحقيقية ، وفي غياب الإبداع في العملية الإدارية المدرسية ، وتجاهل التخطيط العملي السليم وتقنياته ، وفي ظل كوادر إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري والتربوي المناسب ، وفي ظل صراعات إدارية ومدرسية لا تكاد تنتهي حتي تبدأ ، وفي إطار منطق جزئي للتطوير الإداري والتربوي ، وفي ظل عمليات تسيير روتينية وعقيمة ، وفوق كل هذا في غياب وعي بطبيعة السياقات المجتمعية التي تعمل فيها الإدارة المدرسية في ضوء كل هذا، وفي ظل غياب للبيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسية يصعب ، بل يستحيل ، تطوير هذه الإدارة ونقلها من مجرد عمليات روتينية إلي عمليات خلق وإبداع قوامها التخطيط الفعال والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتقويم ، وإذا حدث هذا فسوق تؤخذ هذه العمليات بشكل إلي رتيب ودون تفهم للمضامين الثورية التي تحتويها ، وستظل الإدارة متمسكة بطقوس جامدة وبيروقراطية متخلفة ، واستخدام كفاية للتسيير بدلا من كفاية للتطوير .

من هنا تبدو إشكالية الإدارة المدرسية ، فهي تقوم علي التناقض بين ما تحمله من فكر وتقنيات تقليدية بيروقراطية ، وبين تغيرات وتحديات يستوجب استيعابها والاستعداد لها .

ومما يعمق مأزق الإدارة المدرسية أن التوجهات الحالية والمستقبلية للإدارة المدرسية تشير إلي أن هناك شعورا عاما واعتقادا شبه يقيني بين المربين والمهتمين بالتعليم ، أنه خلال السنوات القليلة القادمة سيكون تركيز النشاط التعليمي والمدرسي إلي جانب القضايا الكمية ، عل تنمية الاتجاهات الكيفية والنوعية كالحاجة إلي تنمية العلاقات الاجتماعية السليمة داخل المدرسة وخارجها ، واتخاذ قرارات سليمة بشأن مفردات المنظومة المدرسية،

والحاجة إلي المشاركة في تغيير المناهج والهياكل التنظيمية للمدارس لمواجهة مطالب التغير السريع والمتزايد في الأعداد وتحسين وتطوير كفاية وفعالية العمليات التدريسية والتعليمية ، وكذلك تسخير إمكانيات المجتمع المدرسي لخدمة قضايا المجتمع المحلي وحل مشكلاته .... الخ .

وواضح أن هذه التحولات لم تكن لتطرح لولا تشكيلة مركبة من التغييرات والتحولات الحضارية والمجتمعية ، لعل في مقدمتها (زاهر ، ١٩٩١)

التحولات المعلوماتية

التي تتكاثر بشكل لوغاريتمي لم يسبق له مثيل ، سواء في خطيها الرئيسيين : (خط الحواسب الإلية الكبيرة وخط الحواسب المتناهية الصغر) أو تقنيات الاتصالات وتطبيقات السيبرناطيقا ، أو أشكالها المتشابكة مع العلوم الأخرى والتي تعتبر " البيوتكنولوجيا " أبر هذه االأشكال .

وبديهي أن هذه التطورات المعلوماتية قد أحدثت تغييرا عميقا في مفاهيم الإنسان وأساليب حياته وطموحاته في الأجيال الأخيرة ، كما ترتب عليها تقادم المعارف وانخفاض قيمة ما يتم اكتسابه في مؤسسات التعليم . كما أن النظم الإدارية المدرسية أصبحت مطالبة باستيعاب المفاهيم والتقنيات المعلوماتية الحديثة بحيث يمكن إدماجها لتصبح جزءا لا يتجزأ من منظومة الإدارة المدرسية . وبشكل يمكن معه تسخيرها لخدمة الأغراض التربوية والإدارية والتعليمية ، كخدمة الأعداد المتزايدة من الطلاب ، وزيادة فعالية المعلمين ، ونشر أكبر قدر من التعليم لأكبر قدر من الطلاب . ولعل الحواسب الآلية والتليفزيون التعليمي والفيديو التعليمي والتعليم بالمراسلة

والإدارة بالأهداف والتخطيط الزمني ، والميزانيــات المبرمجــة وأســاليب التقويم الذاتي والحديثة ليس إلا قليلا من كثير فيما يختص بالتقنيات الإدارية الحديثة التي ستعمل في لمدرسة والتي سوف تشارك في سرعة تكيف التعليم مع النوعيات الجديدة والمختلفة من المتعلمين في الريف والحضر والبادية .

الثورة الديموقراطية :

وقد تنامت هذه الثورة وتلك التحولات ، في أواخر السبعينات من أجــل المطالبة بالمزيد من الحريات الأساسية ، والمساواة ، والمشــاركة . ولعــل ظهور هذه الثورة يقود إلي ظهور إسهامات ومشاركات أهلية وشــعبية فــي مجالات اتخاذ القرار التربوية والمدرسي ، ومجالات تمويل التعلــيم واتجــاه نحو اللامركزية في التوجهات والتنفيذ. مع اتساع الهامش المتاح للمشاركة في الرقابة علي التعليم من خلال مجالس شــعبية بمســتوياتها المتعــددة لتقــديم الاقتراحات والانتقادات والحوارات البناءة .

تأسيسا علي هذا كله ، يصبح التقويم الشــامل والمســتمر للمنظومــة المدرسية، وعلي رأسها الإدارة المدرسية ، مسألة ملحة وضــرورية لكونهــا الضمان الوحيد للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة ، وباعتبار أن ما تحصــل عليه من بيانات ومعلومات وخبرات من ورائها يكون بمثابة القاعدة المتينــة لتطوير التعليم والوحيدة الآمنة لتجنب اتخاذ قــرارات غيــر صــائبة تهــدر الطاقات والقدرات والجهود المبذولة والتي يمكن أن يكون المجتمع في أمــس الحاجة إليها ، والأمل معقود علي التقويم التربوي لرســم الملامــح وإنــارة الطريق من أجل تطوير التعليم في مصر وخاصة التعليم الأساسي (المركــز القومي للامتحانات، ١٩٩٣) .

ولعل الجزء النظري التالي يسهم في استجلاء بعض المفاهيم والمنطلقات الأساسية للإدارة المدرسية الحديثة بهدف مقابلة تلك الرؤى الحديثة بما يحدث الآن في مدارسنا من أنماط للإدارة تحتاج للعديد من المراجعات، وإلي مساعدات العلم الإداري وقوامه اقتراب النظم System Approach الذي استطاع أن يواجه هذه التحديات كلها من خلال الدراسة المتعمقة للإدارة والتنظيم ، وتعديل وتنقيح الطرق والإجراءات التقليدية المتبعة، إلي أخري أكثر فائدة في توجيه العمل التربوي الإداري.

ثانيا الإدارة المدرسية كمنظومة متكاملة :

تعرف الإدارة بأنها :

" العملية الشاملة التي تستهدف الإنجاز الفعال للأنشطة أو العمال ، وذلك عن طريق الناس الآخرين ومن خلالهم " .

وتشير مراجعة الأدبيات الإدارية (Robbins, 1976, (Megginson, et, al, Miner, 1973) إلي أن أي تعريف شامل للإدارة لابد أن يتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي :

- الأهداف Goals باعتبار أن النشاطات يجب أن توجه نحو بعض الغايات .
- الموارد المحدودة (أو المتاحة) Limited Resources إذ لابد من وجود موارد متاحة ، سواء اقتصادية أو بشرية ... الخ ، ويصبح الإداري هو المسئول الأول عن تخصيصها .

- الناس People ونحن نحتاج إلي اثنين أو أكثر من البشر الذين ينبغي عليهم إنجاز تلك النشاطات في ضوء الموارد المتاحة .

وعليه، فان تعريفنا السابق للإدارة يتضمن المكونات الثلاثة، وبالتدقيق نجد :

أن الهداف متضمنة في تعبير " إنجاز نشاطات أو العمـــال " . كمـــا أن الموارد المحدودة متضمنة في كلمة " الفعال " ، أما الناس في متضـــمنة فـــي كلمة : الناس الآخرين " .

نخلص من ذلك إلي أن الإداريين هم الذين يعملون من خلال الناس، ويخصصون الموارد المتاحة ، لإنجاز الأهداف . وإذا افتقد أي عنصر مـــن العناصر الثلاثة فان الإدارة تنتفي أو لا توجد.

وطبقا للمفهوم السابق للإدارة فإنها عملية تتضمن التخطـــيط والتنظـــيم والقيادة والرقابة، فأهدافنا تترجم في وظيفة التخطيط ، كمـــا أن تخصـــيص الموارد المتاحة هو عامل رئيسي في كل من التخطيط والتنظيم . كما تصبح القيادة هي إنجاز الهداف من خلال الناس . وفي النهاية فان وظيفـــة الرقابـــة تتضمن الأداء الذي يحقق الأهداف أو إجراء تصحيحات في الأفعال والسلوك الإداري.

وبديهي أن كل وظيفة من هذه الوظائف تتطلب قرارات، لذا، فـــان أي دراسة للإدارة لابد أن تتضمن نظرة إلي اتخاذ القرار .

تأسيسا علي ما سبق ، فان الإدارة المدرسية لابد وأن تكـــون العمليـــة الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خـــلال العـــاملين

بالمدرسة وعن طريقهم . ولكن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة أو متكاملة .

وعلي هذا الأساس يكون تعريفنا للإدارة المدرسية في صورتها الحديثة، وبعيدا عن أية خلافات بين المدارس العلمية المختلفة (يمكن مراجعة دياب ، ١٩٩٣ & مرسي ، ١٩٨٨) مصطفي وآخـــرون ، ١٩٨٢) & Woyne (and Ceci, 1982, Hoye & Miskel 1978) .

هي أنها منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصـــل إلـــي مجموعـــة مـــن القرارات التي يؤدي تطبيقها إلي تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية .

ويؤسس المفهوم السابق علي اعتبار الإدارة المدرسية منظومة متكاملة Integrated system تتكون في تحليلها المبسط من ثلاثة مكونات أساســـية يوضحها الشكل التوضيحي رقم (١) :

ومنه نبين :

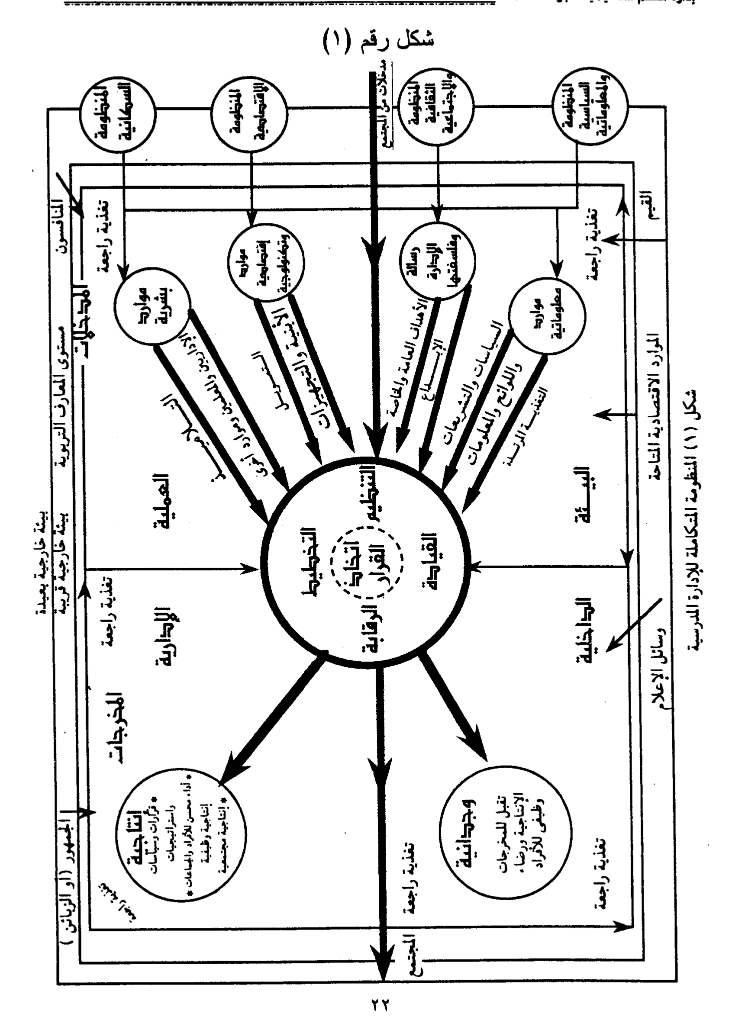
(أ) المدخلات Inputs :

وهذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتهـــا الأساســـية وتحـــدد غايتها، وعلي مدي جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظـــام المدرســـي بأكملـــه وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمعلومات الفرعية Sub-System أهمها :

١ - رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها :

وهذه الرسالة تمثل المهمة الأساسية للمدرسة ، والتي تتلخص عادة في تقديم الخدمة التعليمية والبرامج المخططة ونشر الثقافة التربوية الحديثة فـــي المجتمع، أما فلسفة المدرسة فتعبر عن التوجه العام لها ونوع الخدمة المقدمة لتلاميذها ، وتعطي هذه الفلسفة تصورا عن أهداف التنظيم المدرسي وقيمه

شكل رقم (١)



شكل (١) المنظومة المتكاملة للإدارة المدرسية

ومعاييره . في حين نجد أن أهداف المدرسة هي ترجمة لرسالتها إلي غايات محددة توجه النشاطات والجهود .

٢ - السياسات والتشريعات :

والسياسات تعني هنا المبادئ التي تدعم قواعد العمل ، وتساعد علي تحقيق أهداف المدرسة بنجاح ، وهي عادة مكتوبة للاهتداء بها في القرارات ، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي.

٣ - الموارد البشرية :

وهي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية من مديرين ، ومعاونين ، وهيئات تدريس ، وتلاميذ ، ومستخدمين، وهذه الفئات يمكن النظر إليها كما يلي :

- المديرين أو النظار ومعاونيهم : وهؤلاء يمثلون " عقل المنظومة " ويتحملون مسئولية تخطيطها وتوجيهها وقيادتها وتقيمها واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة ، وتحمل مسئولية مواجهة أية تغيرات والتكيف معها .
- الهيئة التدريسية : وهي أكبر المدخلات بعد الطلاب ، وتشكل كفايات وفعاليات هذه الهيئة أساسا مهما لنجاح المنظومة الإدارية ، حيث أنها تقوم ، بالإضافة إلي التدريس بمساعدة المديرين أو النظار في قيادة عملية التعلم والتعليم ، وتنفيذ السياسات والأغراض العامة والتفصيلية للمدرسة .
- التلاميذ : وهم المادة الخاصة للمنظومة الإدارية .

- عناصر بشرية أخري : وتتضمن الأفراد والعناصر العاملة المعاونـــة للإدارة المدرسية في المجالات المختلفة ، كالعاملين في الشئون المالية والإدارية التنفيذية والفنيين ، كذلك العناصر العاملـــة فـــي مجـــالات الخدمات الإضافية (وخاصة مجالات الرعاية الاجتماعية والصـــحية والنفسية ... الخ) وعلي مدي نجاح هذه الفئات البشرية فـــي عملهـــا يتوقف أداء الإدارة المدرسية في عملهـــا ، وبالتـــالي أداء المنظومـــة المدرسية كاملة .

٤ - الموارد والامكانات المالية والمادية :

وتشكل هذه الموارد وتلك الامكانات واحدا من أهم مدخلات المنظومة . فالموارد المالية تزود الإدارة بالقوة الشرائية الضـــرورية للحصـــول علـــي المدخلات الباقية . وبديهي أن نقص الموارد المالية يعتبر المسئول الأساســـي عن الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، والتي تؤثر بالتالي ، بدرجة أو أخري ، علي أداء النظام التعليمي بأكمله .

أما الامكانات المادية فتـــرتبط أساســـا بالبنيـــة التعليميـــة المتاحـــة وتسهيلاتها، ومدي صلاحيتها للأغراض التعليميـــة ، بفصـــولها ومرافقهـــا وامكانات التوسع فيها ، أو إحلالها . كما تشتمل الإمكانات الماديـــة أيضا علي كافة التجهيزات والمعدات العلمية والمعملية والتكنولوجية المتاحة ، والمكتبات بتجهيزاتها المختلفة والملاعب المتاحة للأنشـــطة ، والتجهيـــزات الخاصة بالأثاث المدرسي... الخ .

٥ - منظومات الخدمات الإضافية :

وهي كل الخدمات التي تساعد الإدارة المدرسية في أداء عملها ومن بين أهم هذه النظم ، النظم الصحية التي تركز علي العناية الصحية بالتلاميذ ، ونظم الرعاية النفسية والاجتماعية التي تستهدف العناية بالتلاميذ نفسيا وحل مشكلاتهم الاجتماعية كلما أمكن ذلك . وهناك نظم خدمات أخري مثل نظم التغذية ، ونظم الرعاية البدنية . الخ .

٦ - المنظومة المعلوماتية الفرعية :

تعتبر هذه المنظومة أداة الربط بين المنظومات الفرعية داخل المدرسة وبين كافة عناصر البيئة الخارجية . وتتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل والتشغيل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في شئونها الداخلية ، هذا إلي جانب البيانات والمعلومات الأخري المتعلقة برسالة المنظومة وأغراضها ، وتلك المتعلقة بالقيود التي تفرضها البيئة في شكل سياسات عامة للتعليم ، أو لوائح أو قرارات منظمة للعمل هذا إلي جانب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة بالمدرسة سواء أكانت تتصل بالماضي أو بالظروف الحالية أو بالتوقعات والاحتياجات المستقبلية .

٧ - الوقت

هو المورد الذي تتحرك عليه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة الإدارية .

وواضح مما تقدم أن كل المدخلات السابقة مصدرها المجتمع ، وأن هذه المدخلات تتفاعل فيما بينها علي النحو التالي :

(ب) العمليات Processes :

وهي جوهر عمل الإدارة المدرسية وهي تتصل بطبيعة التفاعلات والنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلي نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية ، باعتبارها منظومة مفتوحة . وليس من اليسير فهم طبيعة هذه العمليات في منظمة معقدة كالمدرسة أو قد نلجأ لتفسيرها من خلال ما اصطلح علي تسميته بالصندوق الأسود Black Box (وهو مفهوم يستخدم في دراسة النظم الكبيرة ذات الأعداد الكثيرة من النظم الفرعية والتي يصعب حصرها كالتعليم) .

علي أنه من المتاح تصور هذه العمليات إذا اتجهنا إلي النظر في هذه العمليات علي أنها وظائف وأنشطة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية . وفي هذا السياق يصبح من السهل فهم العمليات كصندوق أبيض White box يشتمل علي عمليات محددة وواضحة وان كانت هناك خلافات عديدة حول هذه العمليات ، فان هناك اتفاقا علي مضمونها وأهميتها .

وفيما يلي هذه العمليات وفقا لتعريفنا السابق :

التخطيط Planning :

وهو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد علي الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والامكانات من جهة أخري ، وذلك خلال سياق زمني وبيئي محدد .

التنظيم Organizing :

ويشتمل التنظيم علي " تقسيم العمال إلي مجموعـــات ، تنطـــوي كـــل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة وتوزيع لأعمال في كل إدارة وقســـم علي الأفراد العاملين به ، وتحديد واجباتهم ، وتنسيق مجهوداتهم ، وتحديـــد السلطة والمسئولية ، ونطاق الإشراف ، وتوضيح خطـــوط الاتصـــال بـــين الإدارات والأقسام ، وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة ، وتتسلســـل خطواتـــه وتتناسق جزئياته، حتى يتم أداؤه بالدرجة الواجبة من الإتقان (عبد الوهاب، ١٩٨٢٧) .

القيادة Leadership :

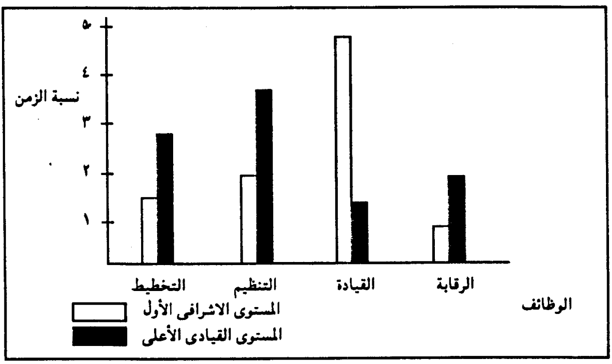
وتعتبر الوظيفة الثالثة للإدارة المدرسية ، وهي تتجاوز كونهـــا ســـمات خاصة بالمدير أو الناظر إلي كونها عملية تفاعل بين عدد من العوامل منهـــا القائد ، والمرؤوسين ، والمواقف التي تمارس فيها وظيفة القيـــادة وتخـــتص القيادة بالإشراف علي المرؤوســـين وتـــوجيههم ، ودراســـة احتياجـــاتهم ، وتحضيرهم للعمل وللأداء بإتقان، كما تتضمن إدارة للاتصالات بفاعلية بـــين كافة عناصر المنظومة المدرسية ، وإدارة للصراعات وتنسيق وإدارة للوقت بشكل يساعد علي تحقيق الهداف المرجوة.

الرقابة Controlling :

ويقصد بالرقابة " قياس النتائج المحصـــلة للتأكـــد مـــن مطابقتهـــا للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة . وإذا كانت هناك انحرافـــات عن هذه المعايير ، فان مهمة الرقابة أن تتعرف علي هذه الانحرافات أو

الفروق وتبحث عن أسبابها ، وتصمم لها العلاج المناسب ، وتضعه موضع التنفيذ ، وتتأكد أن صحح الأخطاء وأعاد العمل إلي المسار السليم (عبد الوهاب ، ١٩٨٢) وبديهي أن هذه الرقابة أو التقويم يكون مستمرا باستمرار بدءا من التنفيذ وانتهاء بنهاية العمل وإنجازه .

ويلاحظ أن كل المديرين أو النظار يقومون بالعمليات الأربع التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة ، علي أن طبيعة وموقع كل واحد منهم يتطلب تركيزا أكثر علي عملية منها أكثر من الأخري فالمسئوليات العليا من الإدارة تتطلب إنفاق وقت أطول في التخطيط والتنظيم ووقت أقل بكثير في القيادة والرقابة ، في حين أن العكس بالنسبة للمستويات الإدارية التنفيذية حيث تستغرق وقتا أطول في القيادة ووقتا أقل في التخطيط . ولعل الشكل التالي يمكن أن يوضح العلاقة بين الوظائف والنسبة المنفقة من الزمن لكل مستوي إداري (In: Robbins))



شكل (٢) : العلاقة بين الوظائف الإدارية وما ينفق من زمن فيها وفقا لكل مستوى إدارى

(ج) المخرجات Outputs :

وهي المحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة أو التي تعود إلي البيئة أو المجتمع المحلي وعموما هناك عدة مخرجات لي نظام إداري ومنها المدرسة (الغنام ، ١٩٧٩ ، درة والصبغ ، ١٩٨٢) .

القراران والسياسات والاستراتيجيات (وما يتصل بها من إجراءات)

- أداء محسن للأفراد والجماعات الصغيرة في التنظيم المدرسي .
- رضا الأفراد الوظيفي ، وتوثيق علاقاتهم .
- الإنتاجية التنظيمية (حل مشكلات – اكتساب مهارات إدارية) .
- إنتاجية المجتمع .
- مزيد من الخبرات والمعلومات الإدارية .
- تغذية راجعة Feed back توفر للإدارة معلومات من البيئة الخارجية وعنها وتساعدها في الرقابة علي المدرسة وتحديد نواحي الانحراف والاختناق.

(د) بيئة المنظومة

لابد لأي منظومة من بيئة تتفاعل وتؤثر علي أدائها وفعاليتها وتمثل قيودها ، وعموما هناك نوعان من البيئة (درة والصباغ ، ١٩٨٢)

١ – البيئة الداخلية .

٢ – البيئة الخارجية

أما عن البيئة الداخلية : فهي تتكون عموما من كل ما يتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي ، كالظروف التي نشأ فيها ونوع الخدمة التي

يقدمها، وحجمه وكيفية تشغيل العاملين وطبيعة وخصائص هؤلاء العـــاملين ، والخصائص الهيكلية للتنظيم .... الخ.

أما البيئة الخارجية ، فهي التي تقع خارج حـــدود المنظومـــة ، وهـــي نوعان :

أولاهمـــا : البيئـــة الخارجيـــة القريبـــة Immetiate external environment :

وهي تلك القوي والعناصر والتنظيمات التي تتبادل التأثر المباشــر بينها وبين المنظومة ، وهي عادة تتكون من قوي بشرية كالزبائن والجمهور والمزودين بالموارد ، والمنافسين ،ووسائل الإعـــلام ، والقـــيم و ومســـتوي المعرفة التربوية ووضعها ... الخ

ثانيهمـــا : البيئـــة الخارجيـــة البعيـــدة Distant external environment :

ونعني بها القوي والعوامل المجتمعية التي تؤثر علي المنظومة وعلـــي عناصر البيئة القريبة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ولكن وعي المنظومـــة بها قد لا يكون واضحا . وتتضمن تلك البيئة ، كما بالرسم التوضـــيحي (١) . كافة المنظومات المجتمعية كالمنظومات الاقتصادية والسياسية ، والإدارية ، والثقافية ، والديموجرافية (السكانية) ، والمعلوماتية وغيرها ...

وطبقا لمفهوم النظم فان المطلـــب الأول لـــلإدارة فـــي أي منظمـــة ، كالمدرسة ، هو تحقيق الكفاءة الشاملة وليس الاهتمام الجزئي بأحد العناصـــر

في معزل عن غيرها ، ويتم ذلك في ظل ظروف تنظيمية تعطي ردود فعـل وتأثيرات متفاوتة علي أهداف تنظيمية متعارضة (طبقا لوجهات نظر الأجزاء والأقسام المختلفة للمنظمة) (قنصوة ورشيد ، ١٩٧٧) ، وفي إطار هـذا السياق يمكن رؤية الإدارة المدرسية – وإدارة أي منظمة . كنظام متكامل في حد ذاتها والإدارة هنا نظام مفتوح يأخذ مدخلات ويحولها من خلال عمليـات النظام إلي مخرجات لها نتائجها بالنسبة للنظام ذاته وبالنسبة إلي بيئة النظام ، ومن ثم فان النظام الإداري ، مثل أي نظام آخر ، يـتم بعمليـات معالجـة المدخلات إلي مخرجات ، وهو كذلك يمثل – في واقعه – نظام فرعي لنظام منظمة أكبر، ونظام فوقي للنظم الإدارية الأصغر والفرعية ، وكما يصدق مع كل النظم المفتوحة ، فان للنظم الإدارية نظما فرعية ونظما فوقية ، ولذلك لا توجد الإدارة في عزلة ، ولكنها ترتبط وظيفيا ، وتسهم بالضرورة في إطـار (نظام) وهو الإدارة التعليمية في المدينة أو المحافظة .

وبحكم كون النظام الإداري المدرسي نظام مفتـوح يتبـادل الأشـياء والطاقة مع بيئته ومع سائر النظم ذات العلاقة في بيئته فهو يعتبـر " نظامـا أدائيا " ، أي أنه يرتبط بطريقة وظيفية لا يمكن الخلاص منها مع أطر أكبر ، المنظمة الأكبر والبيئة .. كما أنه في جوهره " نظام تبادلي " يصنع ويعـالج السلع والخدمات المطلوبة ، وهو في كل الأحـوال يخـض لـبعض القـوي النظمية، التي أما أن تيسر مـن تأثيراتـه أو تعمـل علـي الإقـلال منهـا (G.L.Immegart & F.J.Pilecki, 1973) ، وفي هذه الحدود فان النظم الأدائية ، التي تتجسد في المدرسة ، تهتم بما هو أكثر من مجـرد معالجـة العمل ، وبالتحديد فالإنتاجية ليست هي النتيجة الوحيدة لنشاط النظام ، بل تهتم بفئات أخري من نواتج النظام تحديدا : التكامل – الصحة التنظيمية – التغذية

الراجعة . لأنه من أجل أن تظل النظم مفتوحة ، أي دينامية ، ينبغي أن تحقق ما هو أكثر من مجرد الإنتاجية ومن خلال قدرة المدرسة علي أن تقوم بمثل هذا المدى الكامل من النتائج يمكنها أن تزيد من إسهامها الأساسي لطلابها ولبيئتها .

تخلص مما سبق إلي أن اقتراب النظم بما ينطوي عليه من طريق تفكير وبما يتضمنه من مجموعة مفاهيم ومناظير للعمل قادر علي إمداد الإدارة المدرسية والتعليمية معا بمنهج فريد لممارساتهما ، ويتيح لهما رؤية ومنظورا يقدم معاونة كبيرة في التعامل مع المشكلات المعقدة ، بشكل يمكن تطبيقه في كل مجالات العمل والبحث الأساسي وبحوث الفعل المتصلة ، وخاصة في تحديد وصياغة المشكلات ، وتصميم طرق البحث والاستقصاء ، ومنهجية الدراسة العلمية ، وتحليل وتنظيم النتائج ، وترجمتها إلي مجموعة من العمليات وبرامج الفعل في نظم حقيقية (G.L. Immegart & F. J.Pilecki, 1973) وفي ضوء هذا الفهم لمفاهيم منظومة الإدارة المدرسية يمكن تناول عمليات تلك المنظومة مجسدة في وظائف الإدارة المدرسية.

ثالثاً: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية:

تتضمن الإدارة المدرسية في مفهومها الحديث وظائف ونشاطات عديدة، لعل في مقدمتها النشاطات والوظائف التالية:

(أ) اتخاذ القرار Decision Making

يشير هذا النشاط الهام في تحليله النهائي – إلي عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل، وبالتالي فهذه العملية

تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار، لأن البدائل بكونها تشكل مواقف متنافسة فإنها تتضمن قدراً من المجازفة وعدم اليقين.

ويعتقد عدد من العلماء الإداريين مثل Cornell (1980), Hoy and Miskel (1987) و Levin and Kirkpatrick (1968)، غيرهم أن عملية اتخاذ القرار هي لب المنظومة الإدارية عامة والمدرسية خاصة ، لكونها عملية تدخل في كل العمليات الإدارية ، وباعتبارها أيضا مهارة أساسية لكل قائد أو مدير أو تربوي فعال ، بل ان عالم مثل Baird يقرر في كتاب حديث له أصدره عام ١٩٨٩ ، أن القرارات ليست فقط هي مخرجات المنظومة الإدارية و بل أن كل الإدارة أصبحت قرارات ، وان تقويم معظم السلطات التنفيذية المدرسية للرؤساء والمشرفين والأفراد والمرؤوسين يتم علي أساس عدد قليل من القرارات وتأتي أهمية عملية اتخاذ القرار إذن من كونها عملية تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى ترتبط بها ارتباطا مؤثرا وفعالا ، فعند ممارسة وظيفة التخطيط مثلا لابد من اتخاذ قرارات في كل مرحلة من مراحلها ، سواء كانت تتصل بوضع الأهداف أم برسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة إلي غير ذلك . كما أن وظيفة التنظيم لابد أن تستند إلي قرارات بشأن نوع التنظيم وحجمه وتقسيمه ، وما يتصل بالعاملين فيه ، كما أن وظيفة القيادة تتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحفيز المرؤوسين وتنسيق جهودهم وحل مشكلاتهم ، كذلك فان وظيفة الرقابة تتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجريها علي الخطة ، وتصحيح الأخطاء إن وجدت (عبد الوهاب ، ١٩٨٢).

(ب) نماذج اتخاذ القرار التربوي :

تشير البدايات التاريخية إلي أن اتخاذ القرار قد تكون من الاتحاد بين نظرية القرار والأساليب الكمية مثل إحصائيات بيان Bayesian Statistics الاحتمالية Probability والاستدلال Inference و والتي كان لها تأثير قوي وحاسم علي نماذج ومداخل صنع القرار واتخاذه وقد تبلور هذا التأثير وشكل مدخلا أو اقترابا Approach مميزا لصنع القرار هو المدخل أو الاقتراب القياسي Normative Approach وقد كان لتخصصات عديدة دور أساسي في تشكيل هذا الاقتراب كالرياضيات والإحصاء والاقتصاد والفلسفة والإدارة ، وبحوث العمليات وعلم النفس ، ولاسيما الأساليب الكمية المعقدة المستخدمة في مثل هذه التخصصات .

ويعكس الاقتراب المعياري عموما الاختيارات المثالية والسلوك العقلاني ويصف هذا الاقتراب كيف يجب أن تحدث عملية اتخاذ القرار في حين أن هناك اقترابا أو مدخلا ثانيا يصف كيفية حدوث عملية اتخاذ القرار بالفعل وذلك ضمن قيود معرفية وسمات جغرافية ، والعوامل الأخرى التي تفرض حدودا علي الواقعية.

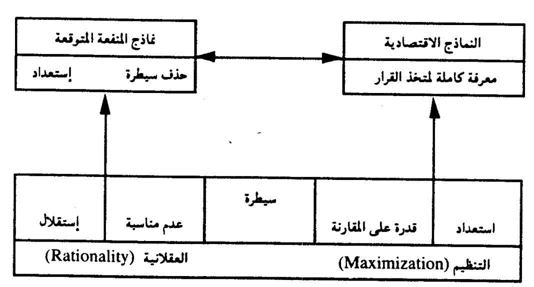
ويعتبر هربرت سيمون H.Simon واحدا من أهم من أسهموا في تطوير عملية تطوير صنع القرار واتخاذه وذلك من وجهة نظر المدخل الوصفي ، حيث اقترح نموذجا سلوكيا للاختيار العقلاني ، وينطلق هذا النموذج من تعريف للتنظيمات بأنها أبنية القرار ، وأن السلطة هي القوة التي تتخذ القرارات ، والتي توجه التصرفات وسلوك الغير ، فصنع القرار عنده مركزي بالضرورة حتي يتم التنسيق والفعالية والمسئولية داخل جوانب وأبعاد

التنظيم الإداري ودعمه وترشيده ، وان كانت هذه المركزية تتسبب في تأخير صنع القرار ، وتعويق قنوات الاتصال وتجعل الإدارة العليا للتنظيم مشتتة بأمور فرعية أكثر منها أساسية .

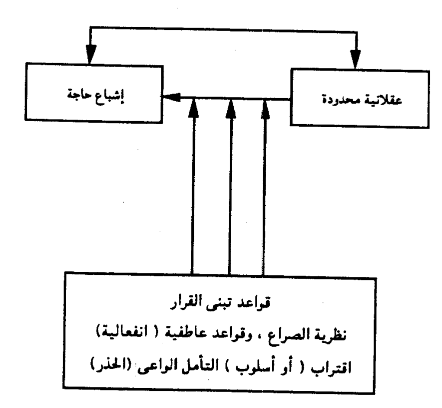
وعلي الرغم من إيمان سيمون بأهمية المبادئ التنظيمية والمناهج الرياضية في صنع القرار تلك التي يوفرها الاقتراب المعياري (أو القياسي) كنظرية المباراة ونظرية القرارات الإحصائية والنظرية الاقتصادية في الاختيار وبحوث العمليات الأخرى ، إلا أنه يؤخذ علي هذه النظريات وتقنياتها المعقلنة بشكل تام أنها غير واقعية واستحالة إحاطة صانع القرار بكافة البدائل الممكنة والمستقبلية مع محدودية إحاطته بكافة تفاصيل النتائج المحتملة ، لذا يدعو سيمون إلي ضرورة التحول من العقلانية الكاملة إلي العقلانية المقيدة Bounded Retionality التي من خلالها يمكن التنبؤ بنتائج قليلة من بين بدائل محتملة كثيرة (G.Salaman &K.Thompson . (edI) 1975,)

وفي ضوء ما أخذ علي نموذج سيمون من تجاهله للسياقات البيئية للتنظيم الاجتماعية والإداري بكل ما يحتويه من عوامل خارجية ومجتمعية ، وما يشير إليه من عدم الربط أو التفاعل بين المتغيرات التنظيمية المختلفة ، كالتفويض ونطاق الإشراف ، وشبكة الاتصالات .. الخ ، والتركيز علي المستويات الفردية لاتخاذ القرار ، فان بعض المؤلفين أشار إلي اقتراب ثالث هو الاقتراب الإرشادي (أو التوجيهي) Prescriptive وهو ضروري للاقتراب المعيار يمن حيث قدرته علي وصف كيفية تحسين المهارات الفردية لصنع القرار التربوي وتكمله هذا المدخل بما يزيد من نسبة الاحتمالية فيه والتدخلات الشخصية .

والأشكال (٣) ، (٤) توضح ملامح المداخل الوصـفية عنـد سـيمون والمعيارية .



شكل (٣) النموذج المعيارى لإتخاذ القرار



شكل (٤) النموذج الوصفى (سيمون) لاتخاذ القرار

(ج) خطوات عملية اتخاذ القرار :

يحدد Hoy & Miskel خمسة افتراضات أساسية لصنع القرار ويقـيم علـى أساسـها خطـوات اتخـاذ القـرار . وهـذه الافتراضـات هـي : (Hoy & Miskel, 1978)

١ - أن عملية اتخاذ القرار حلقة من الأحداث التي تتضـمن تحديـد وتشخيص الصعوبات .

٢ - الإدارة هي عملية اتخاذ القرار كما تتجسـد فـي أداء الفـرد أو الجماعة داخل السياق التنظيمي .

٣ - أن صدور قرارات تحقيق أهداف محددة يعبـر عـن العقلانيـة الكاملة في اتخاذ القرار .

٤ - أن الوظيفة الأساسية للإدارة هـي تطـوير سـلوك المـرءوس (المستخدم) داخل البيئة الداخلية للقرار في إطار عقلاني فردي وفي منظور تنظيمي .

٥ - عملية اتخاذ القرار هي نمط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانيـة معنية بكل الوظائف والمهام .

ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات الخمـس كمـا ذكرهـا Hoy & Miskel(217)

شكل رقم (٥)

شكل (٥) خطوات إتخاذ القرار عند Hoy & Miskel

وعلي هذا الأساس تصبح خطوات اتخاذ القرار هي :

١ - تحديد المشكلة (أو القضية) .

٢ - تحديد الصعوبات الخاصة بالمشكلة .

٣ - وضع معايير ملائمة لإعادة حل المشكلة .

٤ - تطوير خطة أو استراتيجية للفعل (أو القرار) .

٥ - تصميم خطة للفعل .

ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات الخمس كما ذكرها (Hoy & Miskel).

والواقع أن هناك وجهات نظر متعددة بشأن تحديد خطوات اتخاذ القرار(أنظر : عبد الوهاب ، ١٩٨٢ ، مرسي ١٩٨٨ ، قنصوه ورشيد ، ١٩٧٦) .

(د) المدير التربوي ومهارات اتخاذ القرار :

يرصد W.Fox & A. Schawrtz قائمة من ثلاثة أقسام توضح أهم المهارات اللازمة للإداري التربوي في مجال اتخاذ القرار وهي (W.Fox & Schawrtz, 1965) :

- **مهارات وضع الأهداف العملية وتضم :**
- الحرص علي فهم ووضوح أهداف المدرسة التي يعمل بها .
- الحرص علي فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين .
- أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة .
- مهارة توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة .
- مهارة التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية .
- قدرة المدير علي تحديد أهداف دقيقة لنفسه .
- مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق :
- مهارات التمييز بين المظهر والسبب في أي موضوع يتناوله المدير .
- مهارة تحديد المشكلات بسهولة .
- مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير .
- مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما علي أوضاع المدرسة .
- ..... الخ .
- مهارات اتخاذ القرارات والقيام بعمل :
- مهارة تحيدي عدة بدائل لحل المشكلة .
- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير .
- الالتزام الدائم من جانب المدير بالقرارات التي يتخذها .
- الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها .

- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات .
- تقييم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب عليها .

والواقع أن مهارات اتخاذ القرارات تعتمد إلي جانب المهارات التي أشرنا إليها علي أربعة عوامل أساسية أخري هي (robbins, 1980)

الخبرة الحكم الجيد الإبداع المهارات الكمية

وبالنسبة للمهارات الأخيرة ، فإنها تتصل باستخدام التقنيات الكمية وخاصة البرمجة الخطية ، ونظرية الصفوف ، ونظرية الاحتمالات ، والتحليل الشبكي ، والمحاكاة ، وغيرها من الأساليب الكمية الأساسية والمعروفة في بحوث العمليات .

التخطيط Planning :

(أ) الأهمية والماهية :

إذا كان اتخاذ القرار هو " جوكر " العملية الإدارية ، فان التخطيط هو أهم وظائف الإدارة المدرسية علي الإطلاق ، فهو يحدد للإداري التربوي ماذا يجب أن يفعل ؟ وكيف ؟ ومتي ؟ وباسطة من ؟ (Robbins, 1980, 128) ، وهذا يعني أن التخطيط هو العملية التي يعبر بها الإداري التربوي ما هو فيه الآن (الموقف الحالي إلي ما يرغب أن يكون عليه، (الموقف في المستقبل) .

تتجلي إذن أهمية التخطيط الإداري في كونه العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الغايات والسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع

البرامج والميزانيات التي تساعد علي الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والامكانيات من جهة أخري .

كما أنه يساعدنا في خفض المخاطر والتحديات عن طريق التنبـؤ بهـا واستشراف التغييرات (المجتمعية والحضارية) لاسيما المفاجئ منها .

إضافة إلي ذلك ، فان التخطيط يقلل من التـداخلات والأنشـطة غيـر المفيدة ويحسن الأداء والنشاطات الإدارية ويعطينا توجيهـات وتوضـيحات بشأن أية اختلالات تتصل بها ، وفي النهاية فان التخطيط يجعل عملية الرقابة والتقويم سهلة ومتيسرة .

(ب) منظومة وعمليات التخطيط :

أن الرؤية الصحيحة للتخطيط تنطلق من كونه منظومة متكاملة داخـل المنظومة الإدارية المدرسية وهذه المنظومة تتكون من :

١ - المدخلات : هي في الأساس كافة مدخلات المنظومات المدرسية والإدارية السابق الإشارة إليها ، سواء كانت مدخلات بشرية أو اقتصادية أو إدارية وسياسية أو ثقافية واجتماعية ، أو تعليمية أو معلوماتية أو زمنيـة .. الخ هذا بالإضافة إلي كافة ما يستخدمه النظام المدرسـي مـن دعـائم لـه Supports أو مطالب عليه Demonds .

٢ - العمليات (التحويلات) : وهي لب منظومة التخطـيط ، حيـث تتضمن جملة عمليات أساسية هي :

I - وضع الغايات والأهداف التنظيمية : يحتاج التنظيم المدرسي إلي مجموعة متداخلة من الأهداف وهذه الأهداف هي غاية ما يجب أن تتجه إليها جميع النشاطات ، والوظائف الإدارية . وتتصل هذه الأهداف بمجالات كالبقاء

أو الاستمرار ، والنمو ، والإنتاجية الربح • أحيانا) والقيادة وإرضاء الآباء والتقويم ، وإشباع حاجات المجتمع المحلي ومسايرة توجهاته وهذه قد تمثـل الأهداف العامة للمدرسة في حين أن هناك أهدافا جزئية أخري تتنـاول كـل جانب من جوانب المدرسة وكل بعد من أبعاد الإدارة المدرسية والواقـع أن هناك نوعين من الأهداف (Robbins, 1980, 144-146) .

أولهما : أهداف رسمية Stated objectives ، وهي الأهداف التي تعكس وجهة نظر محددة تبعا للأغراض

التنظيمية وتركز عادة علي أهداف عامة كالخدمـة العامـة وتطـوير وتجويد الخدمة التعليمية . وتظهر مثل هذه الأهداف الرسمية فـي التقـارير السنوية ، والتقارير العامة والوثائق وغيرها .

وثانيهما : أهداف واقعية Real objectives، وهي تلك الأهداف أو الأغراض التي تمارس بالفعل داخل المدرسة . فإذا أردنا أن نهدف أهـداف المدرسة فيجب علينا أن ننظر إلي العبارات والصـياغات الرسـمية التـي نتبناها.

في حين أنه إذا أردنا أن نعرف أهداف المدرسة الواقعيـة ، فعلينـا أن ننظر إلي ما يفعله الناس داخل المدرسة نفسها .

وتتعدد الأساليب المستخدمة في تحديد الأولويات وصياغة الأهداف من أساليب وتقنيات كمية إلي أخرى كيفية إلي ثالثة كمية كيفيـة . وذلـك مثـل أساليب وتقنيات الإسقاطات والاستشراقات (Technological Forecasts) (Theoritical, Intution, Extrapolation ... الـخ والسـيناريوهات

Scenarios ، وتقنية دلفـــاي Delphi Technique، والواقعـــة الحاســـمة (الحركة) Critical Incident ، ... الخ .

II - **التنبؤ بالاحتياجات في ضوء التغيرات البيئية** : وهذه الخطـــوة هي أساس عمليات التخطيط فهي نظرة إلي المستقبل بعيون اليـــوم وتتطلـــب القيام أولا : بتحديد طبيعة وحجم ومدي العوامـــل الحضـــارية والمجتمعيـــة والمحلية المؤثرة علي المدرسة والتعرف علي طبيعة وعمق التغيرات التـــي تحدثها أو يحتمل أن تحدثها . ويستخدم في عمليـــات التنبـــؤ هـــذه أســـاليب وطرائق متعددة بعضها كمي والآخر كيفي ، تســـاعد نتائجهـــا فـــي تنميـــة افتراضات لما يمكن أن يحدث في المستقبل ، فيما يتصل بالأحوال والقيـــود الخارجية المؤثرة علي المدرسة مثل الحالة المالية السائدة ، التغيـــرات فـــي المعارف والمعلومات ... الخ .

ومن ناحية ثانية ، فان عمليات التنبؤ يجب أن تتجه لمعرفة المتغيرات الداخلية (داخل المدرسة) خاصة فيما يتعلق بالطلـــب عليهـــا وخـــدمتها . والقوي العاملة بها والاحتياجات الدورية (الجارية) والرأسمالية والإنتاجية و والرضاء الوظيفي والتقديرات المتعلقة بالميزانيات والبرامج ومستويات الداء والسياسات والقواعد المطلوبة .... الخ .

وقد يفيد في هذا الجانب استعمال أساليب تحديد الاحتياجـــات Needs Assessment بكافـــة أنواعهـــا التحليليـــة والتشخيصـــية والتباينيـــة ، والديموقراطية ... الخ

وبمقتضي عملية التنبؤ هذه يصبح الإداري التربوي قادرا علي تحديد الفرص والمخاطر التي تواجه مدرسته، ويأخذ استعداده للتعامل معها .

III - وضع الخطة المدرسية : بعد الانتهاء من تحديد وصياغة الأهداف والتنبؤ بالاحتياجات في ضوء لمتغيرات الخارجية والداخلية ، فان الإدارة تتولي تطوير استراتيجية تنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة في مدة زمنية محددة . وهذه الاستراتيجية التنظيمية هي ما نطلق عليه الخطة المدرسية ، التي هي في تحليلها النهائي عبارة عن تصور مستقبلي لتوقعات الإدارة المدرسية ، لما تريد أن يكون عليه موقف المدرسة في المستقبل القريب .

ويتضح من ذلك أن الخطة مجرد وثيقة مبدئية **تصبح نهائية عند إقرارها ، تنتج عن عملية التخطيط** وليست مرادفة لها . وهي الوثيقة التي تعني برسم السياسة والاستراتيجية الرئيسية للمدرسة خلال فترة معينة ، مع توضيح للبدائل المختلفة وآليات تنفيذها وحسابات تكلفتها وبرمجتها زمنيا.

ويستخدم في تصميم هذه الخطة عديد من الأساليب والتقنيات الكمية والكيفية وفي مقدمتها أساليب التخطيط الشبكي مثل G.E.E.R.T, P.E.R.T, C.P.M ، وأساليب تحليل الكلفة – الفائدة ، الكلفة – الفاعلية وغيرها .

IV – تنفيذ الخطة المدرسية : وهي عملية يتم بمقتضاها تحويل الخطة إلي واقع ، وهو أمر يقتضي توافر أساليب للتأثر والإجبار للتنفيذ من جانب وتكوين اتجاهات ايجابية نحو التنفيذ ، من جانب آخر . ويتحقق هذا من خلال قرارات ملزمة ، وقواعد محددة ، وتفويض للسلطات لبعض الأفراد ، مع تحديد المهام والمسئوليات المنوطة بكل فرد في إطار جدولتها الزمنية .

وقد يستخدم مدير المدرسة تقنيات في تنفيذ الخطة كأساليب التخطيط الشبكي وغيرها ، من أساليب كمية أخري كيفية .

V – **المتابعة المستمرة للخطة** : وهي عملي تشتبك مع وظيفة الرقابة الإدارية ، إلا أنها تقتصر علي جوانب تنفيذ الخطة دون التطرق لخارجهـا . ولعل استخدام أسلوب P.E.R.T يفيد في تحقيق متابعة فاعلة لهذا التنفيـذ ، والتعرف علي مواقع الاختناقات والاختلالات فـي التنفيـذ وذلـك الإطـار المرجعي الذي تحدده الغايات والهداف المدرسية الرسمية .

٣ - المخرجات :

وهي جملة نتائج تحويلات ونشاطات العمليـة التخطيطيـة بمراحلهـا الخمس وهذه المخرجات تتضمن عموما كافة وثائق التخطيط (وفي مقدمتها الخطط الأساسية والاحتياطيـة ، والمعلومـات ، والتوقعـات والتنبـؤات ، والقرارات والخبرات المسـتفادة والسياسـات والمهـارات ، والميزانيـات المبرمجة ، والتحسن في الأداء ، والتلميحات والآليات اللازمة لإتمام بـاقي عمليات الإدارة المدرسية من تنظيم وقيادة ورقابة.

٤ - البيئة :

وتتضمن فيما تتضمن – كافة الفرص والقيود التخطيطية التي تساعد أو تعوق منظومة التخطيط وعملياتها ، وتتصل بمجمل متغيرات البيئة الخارجية، القريبة والبعيدة .

(جـ) المدير والتخطيط المدرسي :

يمكن للمدير أن يمارس عمله التخطيطي بزيـارات صـفية لفصـول المدرسة للتعرف علي احتياجاتها وتحديدها وتوضيحها وإعطـاء مؤشـرات معينة كدلالات لها " فمؤشرات الموقف التعليمي – التعلمي – مثلا هي التلميذ

والمعلم والتوصيل أو التفاعل بينهما بالإضافة إلي البيئة الصفية وما تحتويه من وسائل تعليمية ومعينات دراسية وغيرها ، ومن ثم لابد من معرفته الإجراءات اللازم تنفيذها للوقوف علي تلك المؤشرات من النوع والكم ، وبالتالي لابد من تحديد الدورات التي تستخدم في ملاحظة تلك المؤشرات وقياسها مثل قوائم التقدير وسلالم التقدير سواء كانت ضمن أدوات منفصلة أو أداة موحدة مثل صحيفة التقويم التربوي " هذا إلي جانب ما سبق ذكره من أساليب وأدوات .

وفي نفس الوقت فان علي مدير المدرسة أن يصل إلي خطة عمل للتنفيذ تأخذ في الاعتبار أساليب جعل عملية التنفيذ مستمرة غير متقطعة ، وذات أثر فعال وكلفة قليلة ، إلي جانب التعرف علي الجوانب ذات الأولوية القصوي في التنفيذ ومعوقاته .

(د) صعوبات التخطيط المدرسي :

مهما بلغت الدقة في كل مراحل العملية التخطيطية ، فهناك احتمالات وقيود قد تعوق تحقيق أهداف الخطط المدرسية وهي في عمومها تتصل بجانبين :

أ – صعوبات ناتجة عن الأفراد : وأهمها :

١ – قلة الالتزام بالتخطيط

٢ – عدم التفريق بين التخطيط والخطة .

٣– الاعتماد الكبير علي الخبرة .

٤– مقاومة التغير.

ب – صعوبات في العملية التخطيطية :

١ – صعوبة الحصول علي معلومات دقيقة .

٢ – مشكلة سرعة التغير .

٣ – عدم المرونة .

٤ – الوقت والمنفعة .

التنظيم Organizing

(أ) الماهية والأهمية : يشير تعبيـــر التنظـــيم Organizing إلـــى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنســيق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة (السلمي، ١٩٨٥)، ويســعى التنظيم كعملية إدارية إلى الوصول إلى تحديــد قــاطع للهيكــل التنظيمــي (Organization Structure) الذي يعني في تحليله النهائي: الإطار العــام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسئوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم"(السلمي، ١٩٨٥)، وكذا أنظر: هاشــم، ١٩٨١)

وبديهي أن المدرسة كنظام اجتماعي تحتاج إلى هيكل تنظيمي: يمكــن إدارتها من توزيع العمل بين العاملين فيها على نحو يوضح طبيعة العلاقــات بينهم ويحدد مسئوليات كل واحد منهم وصلاحياته. والتنظيم هو وسيلة تحقيق أو بناء هذا الهيكل التنظيمي. لذا، فإن التنظيم عملية إدارية هامة للمدرسة كما هي لغيرها من المؤسسات المجتمعية، وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق الأهداف في مقدمتها (عبد الوهاب، ١٩٨٢).

- انتظام العمل وانسيابيته بسهولة ويسر، لتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين به ومواقعهم.
- تحديد اختصاصات ومسئوليات كل إدارة وكل فرد، وطبيعة التعاون بيعهم على نحو لا يقود إلى تنازع في الاختصاصات أو إلى تضارب في السلطات.
- الاستغلال الكفؤ للامكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها
- تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.

(ب)المكونات:

إذن فإنه بعد أن تتم عملية التخطيط بما فيها من إنشاء علاقات بين نشاطات مختلفة الواجب إنجازها، وتحديد العاملين المسئولين عنها، ورصد العوامل الفيزيقية اللازمة، فإن على الإداري أن يقوم بتنسيق الموارد المتاحة من خلال قيمه بتصميم هيكل رسمي للعلاقات يكون فعالا وكافيا بتحقيق الأهداف يتم فيه تحديد مجموعات العمل ومواقع العاملين، وخطوط السلطة الرسمية والصلاحيات والمسئوليات.

ولتبسيط وصف الهيكل التنظيمي يمكن اعتباره توليفه من ثلاثة مكونات هي(Robbins,1980)

- التعقيد Complexity
- التشكيل "الرسمي" Formalization

- المركزية Centralization

التعقيد: ويشير إلى وجود تنوع وخلافات كبيرة في التنظيم المدرسي، الأمر الذي يحتم تخصيص العمل Division of Labor، وهذا المبدأ الذي أصدره "فايول" بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية، ويقضي بأن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه وأن هذا سوف يزيد الإنتاجية عن طريق استغلال المزايا الاقتصادية للتخصص، حيث يعرفنا على الحدود الفيزيقية لكل المهام، ويعطينا ميزة الاختلاف في مستويات المهارة، ويزيد من مستوياتها عن طريق التكرار، كما أنه يوفر الزمن المنفق في تغيير المهام، ويشجع أخيراً على الإبداع والابتكار الخاص.

التشكيل الرسمي: وهذا التشكيل يشير إلى مستويات التدرج الهرمي للسلطة في الهيكل التنظيمي وهي عبارة عن نطاق الإدارة Span of Administration (أو ما يسمي نطاق الإشراف Span of Supervision) (سالم وآخرون، ١٩٨٥)، ويعني عدد المرعوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية. وهذا النطاق ليس مفتوحاً بل أنه يعتمد على عوامل هي:

- مهارة الرئيس وتكوينه النفسي والاجتماعي.
- مهارات المرعوسين وقدراتهم وتكوينهم النفس الاجتماعي.
- طبيعة العمل الذي يقوم به المرعوسون. مدي كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرعوسيه .

أما العنصر الثاني للتشكيل الرسمي فهو التقسيم أي إدارات Departmentation حيث تقسم مهام العمل ونشاطاته إلي مجموعات وإدارات داخلية وفقا لأسس مختلفة أهمها (Robbins ,1980) .

١ - الإعداد البسيط ٢ - نوع الوظيفة ٣ - نوع المنتج أو الخدمة .

٤ - نوع الزبون أو العميل ٥ - الأساس الجغرافي ٦ - نوع العملية

المركزية : وهي تشير إلي مواقع وخطة وصلاحيات اتخاذ القرارات ، ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة . ويرتبط بهذا الكون مبدأ وحدة الأمر Unity of Command ، وهو يعني أنه لا يوجد للمرءوسين سوي رئيس أو مدير واحد يكون مسئولا عنهم مباشرة حيث يحدد لهم المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود . علي أن هذا لا يمنع من وجود تفويض للسلطات يسمح باللامركزية خاصة عندما تتعدد القرارات في المدرسة أو المنشأة الاجتماعية.

(ج) المدير والتنظيم المدرسي:

من الطبيعي أن دور مدير المدرسة (أيا كانت ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية) في عملية التنظيم يختلف لدرجة كبيرة عنه بالنسبة للمؤسسات الأخرى و وأيضا بالنسبة للإداريين التربويين في مستويات أعلي ، علي أن هذا لا يمنع من وجود نشاطات تنظيمية لهذا المدير علي مستوي مدرسته . وهذه النشاطات تختلف من مدرسة إلي أخرى طبقا لمتغيرات عدة منها مهارات أفكار وإبداعات المدير نفسه إلي جانب المتغيرات الخاصة بالمدرسة نفسها والبيئة التي تحيط بها (ريفية / حضرية .... الخ) وأيضا المتغيرات المتصلة بالفترة التاريخية التي توجد فيها المدرس.

وعموما ، فانه يمكن رصد بعض هذه النشاطات التنظيمية كما يلي(نيراي، ١٩٩٢، سليمان، ١٩٨٥) :

- **التعرف الدقيق علي المواصفات الحالية للمدرسة كمنظومة بكافة مكوناتها ومتطلبات العمل داخلها وخارجها .**
- الإلمام التام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالمدرسة وبالمرحلة التي تنتمي إليها ، مع تسجيل ملاحظات ناقدة عليها .
- إعداد وتنسيق الجداول المدرسية بمختلف أنواعها ومستوياتها وفقا للموارد المتاحة .
- تنظيم سياسات القبول بالمدرسة ، والتحويلات منها وإليها ، ورسم سياسات التوسع أو النمو المدرسي ، ودراسة كثافات الفصول ، وتنظيم المجموعات الخاصة ... الخ .
- تنظيم برامج خدمة البيئة .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعد تقييم قدراته وامكاناته واستعداداته.
- إعداد مستلزمات العمل ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوي البشرية أو الاعتمادات المالية ، أو ما يتعلق بالفصول ، والأثاث ، والأدوات ، والعهد ، والتجهيزات .... الخ .
- التعرف علي موارد المدرسة المالية والفيزيقية وتحديد أوجه النقص فيها بالتالي تحديد الاحتياجات منها في ضوء الواقع .

- التمكن من المهارات الإدارية التنفيذية الخاصة بشئون العاملين والشئون القانونية .

- الرقابة علي تداول المعلومات وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات وتأسيس نظام معلومات وفي ضوء هذه النشاطات تتحدد وظائف التنظيم الإداري للمدرسة أو غيرها من المنظمات في الهداف والتخصص ، ووحدة القيادة ، والتنسيق ، ونطاق الإشراف ، وتدرج السلطة ، والمسئولية ، والتوازن والمرونة ، هذا إلي جانب المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات والأوامر .

القيادة Leadership

(أ) الأهمية والماهية :

تعتبر القيادة هي الوظيفة المركبة الثالثة للإدارة المدرسية . حيث أن الانتهاء من إنجاز الخطط المدرسية والتنظيم يستدعي توافر قائد يتولي توجيه وتحفيز وتدريب العاملين وتوفير سبل الاتصالات بينهم وبينه علي نحو مفيد وفعال ، كما أن القيادة تتطلب إدارة جيدة للوقت بشكل يساعد علي تحقيق أهدافها.

إذن فالقيادة في مفهومها الحديث ، تتجاوز كونها سمات او صفات خاصة يمتلكها المدير أو الشخص المسئول إلي كونها عملية تفاعل بين عدد من العوامل منها القائد والمرءوسين والمواقف التي تمارس فيها وظيفة القيادة.

وبالتالي فالقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (Koontzl, 1980) .

علي أن هارولد ريد Harold Reed اختار ، بعد مراجعة دقيقة لأكثر من مائة تعريف للقيادة ، التعريف التالي :

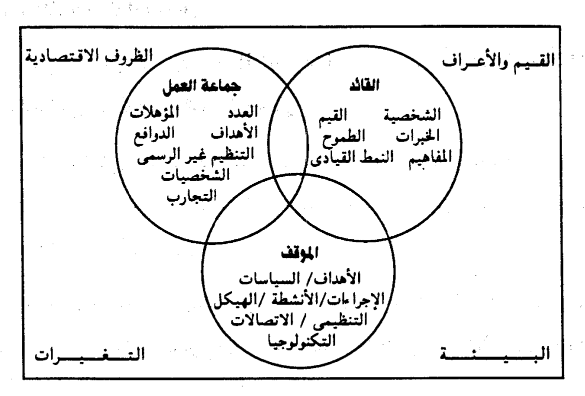
" القيادة هي القدرة علي جعل الفرد بفعل ما تريده أن يفعل عندما تشاء أن تنفذ عملا ما بطريقة تبتغيها أنت ويكون هو راغب في الوقت نفسه لعمل ذلك (Robbins, 1980) .

وبالتالي، فان القيادة الإدارية تتكون من الإشراف والدافعية، والاتصالات ، وإدارة الصراع وإدارة الوقت (Hoy and Miskel, 1978) .

(ب) عناصر القيادة :

في ضوء التحديد السابق لمفهوم القيادة يمكن تقسيم عناصر عملية القيادة الإدارية الثلاثة هي : القائد – وجماعة العمل – والموقف وهذه العناصر تتبادل فيما بينها التأثير والتأثر علي نحو يوضحه الشكل رقم (٦)(عبد الوهاب، ١٩٨٢).

شكل رقم (٦)



شكل (٦) يوضح التفاعلات المتبادلة بين عناصر القيادة .

يتضح من الشكل السابق مدي تدخل العوامل الشخصية والتنظيمية والمجتمعية في تشكيل عملية القيادة علي نحو يتحدد وفقا لقوة تأثير كل مجموعة من هذه المجموعات الثلاث علي باقي المجموعات :

(ج) أنماط القيادة والإشراف المدرسي :

علي الرغم من اتساع عناصر القيادة إلا أن الصفة القيادية المرتبطة بالقائد تظل ذات أهمية كبري في توجيه مسار عملية القيادة بشكل عام .

وفي هذا الإطار أسفر البحث الإداري عن وجود نماذج قيادية مختلفة بين القادة تعتمد علي عوامل كثيرة ، وهذه الأنماط هي :

١- **القيادة الأوتوقراطية (أو التسلطية)** Autocratic (or Authoritarian) Leadership

وفي هذا النموذج القيادي يبقي اتخاذ القرار حقا للقائد وحده ، وهنا يحجم عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلي غيره ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، وبصفة عامة يجعل القائد الأوتوقراطي مرءوسيه يتصرفون وفقا لرغبته دون أن يعطيهم أي مجال للتأثير في صنع القرار الإداري اعتمادا علي استخدامه لأسلوب التخويف والعقاب والتهديد وفرض السلطة في فرض توجيهاته علي المرءوسين .

٢ – **القيادة الديمقراطية (أو المشاركة)** **Democratic (or** Participative) Leadership

وهنا يعمل القائد من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل وليس من خلال ألتخويف وفرض السلطة .

ويشجع هذا النموذج أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار . فالقائد هنا يستشير مرءوسيه ، ويأخذ آراءهم ، ويشركهم في اتخاذ القرار ، ويفوض كثيرا من سلطاته إليهم . ويساهم هذا النموذج في رفع معنويات العاملين ، وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم .

٣ – **قيادة عدم التدخل (غير الموجهة)** Laisez-Faire Leadership

في هذا النموذج يترك القائد حرية كاملة للمرءوسين في تحديد أهدافهم ووضعها ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرءوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك ، وبذلك فان تأثيره علي سلوك الأفراد محدود .

٤ - الإشراف والدافعية :

ويرتبط بهذه الأنماط الثلاثة للقيادة ثلاثة أنماط للإشراف أولها إشراف متصلب Strict ومن ناحية مقابلة إشراف متسيب Loose وبينهما إشراف ديموقراطي من خلال التوجيه الواعي والممكن.

ويتطلب الإشراف المدرسي عموما ملاحظة العمل اليومي المدرسي، وملاحظة العاملين وأحوال العمل وذلك للتأكد مما إذا كانت أغراض وأهداف المدرسة مسئولية زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم للعمل ، ولا شك أن تحقيق الخطط المدرسية وفاعلية التنظيم متوقفان علي قدرة التنظيم لاسيما القيادة المدرسية ، علي استثارة العاملين للإنجاز .

وفي هذا المجال يصبح من المحتم علي القائد التربوي السعي نحو توفير الدوافع الخارجية والداخلية لهؤلاء الذين يعملون تحت قيادته ، وقد أشارت الدراسات الإدارية المبكرة علي أهمية " المال " كحافز رئيسي للسلوك الإنساني إلا أن الدراسات الحديثة والمعاصرة أصبحت تركز علي أهمية الأمان الوظيفي ، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية أكثر من أي حافز آخر (Robbins, 1976) .

٥ - الاتصالات :

وبالإضافة إلي الإشراف والتحفيز فان القيادة تتطلب قدرة علي القيام باتصالات فعالة حول التغييرات الضرورية ، وإدارة الصراع داخل المدرسة وبين المدرسة والمؤسسات الأخرى.

إذن هناك ثلاثة مفاهيم متداخلة هي التغير والصراع والاتصالات ، فهناك العديد من العاملين في المدرسة يقاومون التغير مما يولد صراعا ، وفي

نفس الوقت ، فان الصراع يمكن أن يولد تغييرا . والاتصال الفعال يمكن أن يسهل قبول التغير ويساعد علي تقليل حجم الصراع وعلي الإداري أن ينظر بعين الاعتبار إلي التغير والصراع ، والاتصال من أجل مزيد من القيادة الفاعلة المستمرة .

وتنقسم الاتصالات إلي نوعين :

١ - **اتصالات رسمية** : وهي تلك التي تتم داخل القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة أو الهيكل التنظيمي (مثل الاجتماعات ، والمكالمات التليفونية، والنشرات والمجلات والمطبوعات ، والمؤتمرات ، والندوات .... الخ) .

٢ - **اتصالات غير رسمية** : وهي تلك التي تتم بشكل عفوي وغير رسمي وغير مكتوب ، وبسبب تواجد مصالح فردية للعاملين ، وهذه الاتصالات تتسم بسرعة عادة تتوقف علي دينامية الجماعة أو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) وتأتي خطورة مثل هذا النوع من الاتصالات من كونه قد يؤدي إلي تحريف الرسالة المنقولة . لذا يجب أن ينتبه القائد لهذا النوع من الاتصالات من كونه قد يؤدي إلي تحريف الرسالة المنقولة لذا يجب أن ينتبه القائد لهذا النوع من الاتصالات ويسعي لتدعيم الاتصالات الرسمية لأن التنظيم غير الرسمي باعتباره الجانب الاجتماعي الذي يؤثر علي الفرد يحتاج من مدير المدرسة دراسة بطرق القياس الاجتماعية (Sociometry) لتحليل البيئة غير الرسمية المؤثرة في العاملين، وبحيث يجعلها تتوافق وتنسجم مع توجهات البيئة الرسمية للتنظيم داخل المدرسة ، فالاتصالات بين جماعات العمل حتي ولو لم تكن تعمل في نفس القسم يقوي تأثيرها علي التنظيم الرسمي للمدرسة ويجعلها مركز سلطة .

٦ - إدارة الوقت :

ليس ثمة شك في أهمية الوقت للمدير التربوي ، أيا كان موقعه باعتبار هذا الوقت واحدا من أهم الموارد المتاحة أمامه و والوقت كمورد يتسم بالندرة ويحتاج إلي حسن استغلال ، والندرة تعني أن وقت المدير أو القائد عموما قد يضيق أمام الأعباء الكثيرة المتزاحمة، والتي تتنوع من مجهودات فكرية كالتخطيط والدراسة وقراءة التقارير والأبحاث، إلي مجهودات مشتركة كالاجتماعات وأعمال اللجان وفرق العمل ، إلي المجهودات القيادية والإشرافية، من ملاحظة الموظفين والإطلاع علي سير أعمالهم ومناقشتهم في مستويات الأداء وبحث مشكلاتهم والاستماع إلي مقترحاتهم ، وكذلك المجهودات الروتينية الأخرى . هذا بالإضافة إلي قراءة بعض الخطابات والرد عليها وإجراء المكالمات الهاتفية ومقابلة المديرين بجانب الأوقات المخصصة للراحة والاسترخاء .

ومن هنا تأتي أهمية إدارة الوقت المخصص لمديري المدارس بشكل فعال وإدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فانه يفرض عليه (Frner, 1980) :

١ - الالتزام Commitment .

٢ - التحليل Analysis .

٣ - التخطيط Planning

٤ - المتابعة وإعادة التحليل Follow-Up and Reanalysis

علي أن هذا يقتضي بالضرورة تجزئة عملية إدارة الوقت باعتبارها منظومة مستمرة تتضمن العمليات أو بالخطوات الأساسية ، والتي يمكن إجمالها فيما يلي : (Ferner, 1980) :

١ - التعرف علي كيفية قضاء الوقت ، واستخدام سجلات الوقت للحصول علي معلومات دقيقة .

٢ - تحليل سجلات الوقت للتعرف علي النشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت .

٣ - التقييم الذاتي ، وهذا يضم تقييم القدرات ، وما يستطيع القيام به وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف .

٤ - تحديد الأهداف والأولويات .

٥ - إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف .

٦ - تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد .

٧ - تبني أساليب وحلولا ملائمة لمواجهة آفات الوقت .

٨ - المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير .

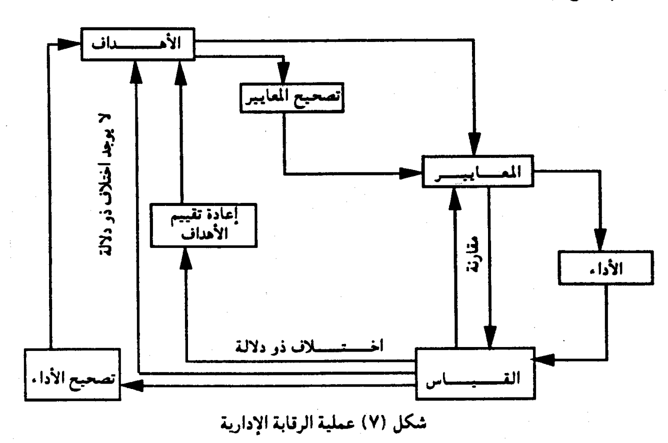
الرقابة (أو التقويم) : (Controlling (or evaluation

(أ) الماهية والخطوات :

يمكن النظر إلي الرقابة ، أو التقويم في مفهوما الواسع ، علي أنها الوظيفة الإدارية التي تتولي المتابعة الدائمة للنشاطات والعمال داخل المدرسة أو أي مؤسسة أخري ، للتأكد من مدي مطابقتها للمعايير الموضوعية ، وبالتالي مدي تحقيقها للأهداف المخططة ، كما أنها تهدف إلي الكشف عن الانحرافات والاختناقات للعمل علي تصحيحها .

وبالتالي فان الرقابة تتضمن ثلاثة خطوات منفصلة ومتميزة وهي :

- قياس الأداء الفعلي .
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة ، بهدف تحديد أية خلافات بينهما .
- تصحيح أية اختلافات ذات دلالة عن تلك المعايير مـــن خـــلال فعـــل تصحيحي..
- وبديهي أنه يفترض وجود معايير للأداء فليس هناك شيء مضـــاد يمكن أن يقارن الأداء الفعلي ومن هنا فان عملية التخطيط لابد أن تسبق عملية الرقابة .



شكل (٧) عملية الرقابة الإدارية

يتضح من الشكل أن القياس هو الخطوة الولي للرقابة (بالطبع في وجود معايير) وأن نتائج القياس تحدد في ضوء المقارنة ما إذا كان المر لا يحتاج إلي تصحيح للأداء (في حالة وجود اختلافات ذات دلالة) .

وهناك أدوات ومصادر عديدة لقياس الداء أكثر شيوعا :

الملاحظة الشخصية **التقارير الإحصائية**

التقارير الشفهية **التقارير المكتوبة**

وفي نفس الوقت يلزم الأمر وجود معايير رقابية في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة ، أي أنها ترتبط بعملية التخطيط ، وتتنوع هذه المؤشرات أو المعايير ما بين معايير كمية ، ونوعية ، وزمنية ، ومعنوية ، ومعايير تتصل بالكلفة وبالقائد .... الخ .

كما قد تستخدم تقنيات متعددة في عملات الرقابة بعضها كمي وآخر كيفي وثالث مالي .

(ب) أهداف الرقابة :

إن الرقابة وسيلة وليست غاية ، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية :

- مساعدة الإدارة علي اكتشاف المشكلات في حينها ، ومن ثم اتخـــاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .
- تستعمل نتائجها كتغذية راجعة لتعديل الخطط وتطويره بحيث تكـــون أكثر واقعية وأكثر دقة .
- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالـــداء الكلـــي للمدرسة .

- تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء .
- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها.

(ج) أنواع الرقابة والتقويم :

تتعدد أنواع الرقابة والتقويم في المدرسة بحيث تبدأ أو تنتهي من الموقف التعليمي – داخل الصف وليس خارجه علي المستوي الإجرائي ، وتنتهي أو تبدأ بتقويم أو نمو النظام التعليمي كله من أجل تحقيق الأهداف القومية والتنموية في المجتمع الذي تنتمي إليه .

وعموما فانه يمكن تقسيم الرقابة إلي أنواع وفقا للمحاور التالية :

١ – **الرقابة من حيث الزمن** : وتصنف إلي :

أ – **الرقابة الوقائية** : وهي ما يعرف بالرقابة الايجابية حيث تتم عملية الرقابة العاملة الشاملة عن طريق الإشراف الشامل بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثه قبل وقوعه أو الاستعداد لمواجهته والتخفيف من نتائجه ، وتتم هذه الرقابة عن طريق الجولات التفتيشية والمتابعة .

ب – **الرقابة العلاجية** : وهي ما يعرف " بالرقابة السلبية " وهذا النوع ينتظر الخطأ حتى يقع ثم يحاول اكتشافه واكتشاف أسبابه ثم علاجه ، وقد يستغرق هذا وقتا طويلا .

٢ – الرقابة من حيث التنظيم وهي :

أ – **الرقابة المفاجئة** : وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار والهدف منها هو اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدي إخلاصهم في العمل .

ب – **الرقابة الدورية** : وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقا علي فترات محددة ، والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي .

ج – الرقابة المستمرة : بمعني أنها دائمة وليست علي فترات متقطعة.

٣ – الرقابة من حيث المصدر :

أ – **الرقابة الداخلية** : أي تتم الرقابة من أفراد داخل المدرسة ، كالمدير أو نوابه أو غيرهم .

ب – **الرقابة الخارجية** : أي تتم الرقابة من أفراد خارج المدرسة ، وليسوا موظفين فيها .

(د) القيادة المدرسية وتصحيح الأخطاء :

كما في القيادة ، فان الرقابة قد تكون متصلبة أو متسيبة ، ومن ناحية مقابلة فانه إذا كان لدينا تراخ أو تساهل في الرقابة ، فان درجة احتمالية فشلنا في ملاحظة وتصحيح الأنشطة المعوجة (أو المنحرفة) تكون عالية .

كما أنه إذا كان الأداء غير مرض بصورة عامة، فان هناك اختيارا واحدا هو تغيير الخطة لتلائم الأغراض والمعايير الموضوعة أو إعادة تنظيمها من خلال تبديل العلاقات بين الأنشطة التي تنجز والعامين القائمين عليها، والعوامل الفيزيقية الضرورية لتصحيح الأخطاء، وقد يكون التصحيح عن طريق التغيير في أسلوب القيادة، عن طريق زيادة أو خفض مقدار الإشراف، وتبديل الدافعية، وتغيير أنماط الاتصال، أو تبديل مستويات الصراع .

وعموما ، فان الفعل التصحيحي الذي يجب أن يقوم به مدير المدرسة يمكن أن يكون أما تعديل الأداء الفعلي أو تصحيح المعيار أو هما معا وهنا تبرز أربعة معايير يمكن رقابة الأداء بها هي :

أ- معايير كمية ب- معايير كيفية ج - معايير التكلفة د-معايير الزمن

ولكل منها أدواته الخاصة في القياس والرقابة والتصحيح .

علي أننا في النهاية يجب أن نعي أن هناك عوامل حاكمة في عملية الرقابة تتبلور في : Robbins, 1980 :

- الدرجة المتاحة من اللامركزية .
- المناخ التنظيمي .
- التكلفة / العائد من بيانات الرقابة .

ومن ناحية أخري نجد أن الفكر النظامي يشدد علي أهمية التقويم أو مراجعة وظيفة النظام وأنشطته وتعد التغذية الراجعة (Feed back) مفهوما أساسيا في كل مفاهيم النظم المفتوحة التي يتم من خلالها التقويم ، ولا يستطيع النظام المفتوح ، مثل المدرسة ، أن يعدل أو يوجه جهوده بطرق مفيدة وكفئة إلا إذا كان قادرا علي أن يقوم نشاطه ومخرجاته ، وبهذه الطريقة يمكن التأثير علي الضوابط المناسبة في النظام من أجل توجيه نشاطه نحو إنجاز الهدف . وتساعد التغذية الراجعة علي الاستفادة إلي أقصي درجة من الخبرة السابقة ، وأن تستعين بهذه الخبرات في تنظيم النشاط المستقبلي . وعموما فان آليات المراقبة والضبط لا تحدد تصرفات النظام ، ولكنها تضع الحدود السابقة للتصرف وتساعد النظام علي أن يتجنب المعوقات والأخطار التي تكشفت في التصرف السابق . لذا ، فان المدارس تحتاج دوما إلي أن تقوم

آثارها ونتائجها، وأن تتنبأ –بالتالي– بالتصرف المستقبلي (G.L.Immegart & F.J.Pileck, 1973) وهذا يتطلب بالضرورة من المدارس أن تضع آليات للتنظيم وللتوازن الذاتي مع الضغوط الموجهة إليها .

الخلاصة :

تخلص مما سبق إلي أن اقتراب النظم بامكاناته الواسعة بدءا من طريقة تفكيره التحليلية ومفاهيمه القابلة للتطبيق ، وتقنياته وأواته التنظيمية ، لقادر علي معاونة الإداري في المدرسة بدرجة كبيرة ، فهو قادر علي تزويد هذا الإداري بمنهج للتحليل الوظيفي والسلوكي للموقف الإداري في إطار الظروف السابقة واتجاهات التطور ، لنه لا ينظر لي موقف أو ظاهرة في انعزال عن الأحداث المحيطة بها بل يهم بالعلاقات وأوجه الارتباط والأنماط خلال سياق زمني معين ، كما أنه قادر علي تزويد هذا الإداري بمنهج للتحليل البنائي في إطار العلاقات والقرائن التي يتم رصدها في ضوء الأدلة التجريبية والعوامل والمؤشرات الثابتة ذات العلاقة بها . وكذلك بالقرائن التي يتم رصدها في ضوء الأدلة التجريبية والعوامل والمؤشرات الثابتة ذات العلاقة بها . وكذلك بالقرائن المرتبطة بالجزاء المكونة للبني والهياكل وفي نفس الوقت يستطيع اقتراب النظم أن يقدم منهج عمل اجرائي للعمل لمواجهة أية مشكلة ، حيث ينظر بداية للنظام ككل والقوي المؤثرة فيه ، ثم يتبادل الأسئلة والأجوبة السليمة التي تؤدي إلي استجلاء الموقف ووضوح جوانبه وأبعاده كما يري ايمجارت وزميله G.L. Immegart, op.cit كما أن التفكير النظمي قادر كذلك علي إتاحة نقطة بدء واقعية ، وهي مسألة مهمة للغاية عند العمل في بيئة معقدة مركبة مثل بيئة المدارس ، وقادر علي التنبؤ بالأحداث

والمواقف والعمليات ويستقرئ احتمالاتها في المستقبل . لذا ، فهو صاحب منظور مستقبلي .

علي أننا من ناحية أخري ، لا ينبغي أن نبالغ في قدرات اقتراب النظم في الإدارة المدرسية فاستخدامه دون بصيرة نافذة ودراية بحدود استخدام مناهجه ومفاهيمه وتقنياته قد يكون كارثة ، فهو ليس إلا طريقة تفكير ومنهج تحليل ييسر عمل الإداري التربوي ويساعده في توجيه الأسئلة الأفضل ويعاونه في البحث عن إجابات أحسن ، كما أنه يقدم عددا من الإجراءات والأدوات التي تم اختيارها في حل المشكلات ، وكلما استطاعت الإدارة المدرسية استخدام كل هذا في عملها بحكمة ازدادت قدرتها علي كشف عديد من أكثر المشكلات تعقيدا . علي أن يتجنب الإداري في نهاية الأمر كل المبالغات في استخدام هذا الأسلوب وتقليل الإفراط الزائد في استعمال الأساليب والصيغ الرياضية في ميادين الإدارة المدرسية التي تتسم أكثر ما تتسم بالإنسانية والتعاطف والجماعية .

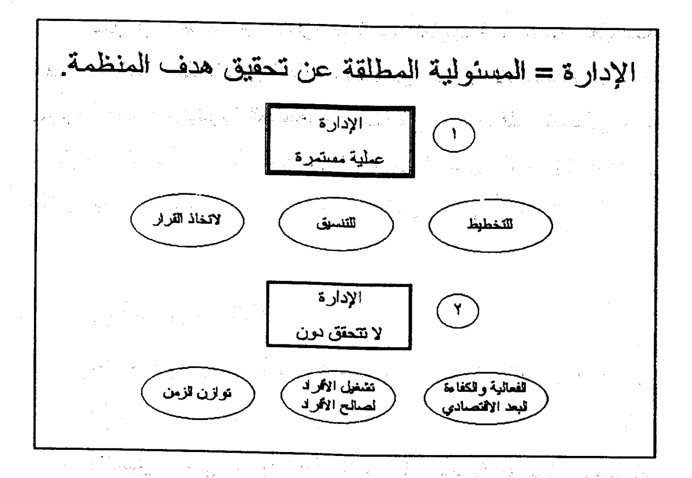
موقع الجودة من وظائف وعمليات الإدارة والمنظمة

سبق أن أوضحنا أن الإدارة أياً كانت، تعليميـــة أو غيـــر تعليميـــة، باعتبارها نشاط منظم لتحقيق أهداف محددة من خـــلال الاســـتخدام الأنســـب للموارد، المادية والبشرية المتاحة، والممكنة في الوحدة. فإنها تتـــولى هـــذه المسئولية والتكليف من قبل المجتمع لتعهده إلى المـــدير المســـئول بتحقيـــق استمرارية ونمو الوحدة التي يديرها، الأمر الذي يقتضي أن تكون الإدارة:

(أ) ذات جوانب ثلاثة:

- **الاستمرارية:** بمعنى أنها عملية مستمرة استمرار العمـــل موضـــوع الإدارة.
- **التنسيق:** بمعنى ضرورة بذل الجهود التي تضمن تفاعـــل الوظـــائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للعمل موضوع الإدارة فـــي ســـبيل تحقيق أهدافه بأقل قدر ممكن من الاحتكاك، وأكبر قدر من الفاعليـــة والتعاون.
- **اتخاذ القرار:** بمعنى العزم على أمر، ووضعه موضع التنفيذ، وذلـــك بعد تحليل الموقف واختيار السبيل المناسب على ضـــوء المعلومـــات والبيانات المتاحة، ولعل الشكل التالي يوضح هذه الجوانب.

شكل رقم (٨)



(ب) ذات أبعاد ثلاثة أساسية لا تمارس إلا من خلالها:

البُعد الاقتصادي: والذي يعتمد على محورين أساسيين:

- الفعالية: بمعنى تحقيق أفضل النتائج.
- الكفاءة: بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة.

البُعد الإنساني: والذي يعتمد على محورين أساسيين:

- تحقيق ذاتية الإنسان من خلال الرضا والنمو.
- إحداث التنسيق والتعاون بين الأفراد.

البُعد الزمني: ويعتمد على إحداث التوازن بين:

الحاضر، والمستقبل، من خلال استقراء الماضي.

ولعله يمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة كما يلي:

شكل رقم (٩)

أبعاد الإدارة:

- البُعد الاقتصادي = الاستخدام الأمثل للموارد بفعالية وكفاءة الاستخدام.
- البُعد الإنسـاني = الرضا والنمو الذاتي.
- البُعد الزمنـي = ضبط الحاضر، والتخطيط للمستقبل من خلال استقراء الماضي.

الإدارة هي اتخاذ قرار (قائم على المشاركة) ومن خلال معلومات مؤكدة ومعلومات غير مؤكدة ... كلما زادت المعلومات المؤكدة على المعلومات غير المؤكدة، كان القرار رشيداً.

والإدارة لا تُمارَس في فراغ، وإنما تُمارَس في وحدة لها هدف معين هو إما تقديم سلعة أو تحقيق خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة. وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة التي يُطلَق عليها: وظائف المؤسسة أو الوحدة، وهي:

أ- **وظيفة الإنتاج**: وتتعلق بكافة العملية الفنية المتعلقة بإنتاج السلعة أو تحقيق الخدمة موضوع النشاط الأساسي للوحدة.

ب- **وظيفة التسويق**: وتتعلق بعمليات الاتجار أو البيع والشراء، والتعرف على حاجة المستهلكين.

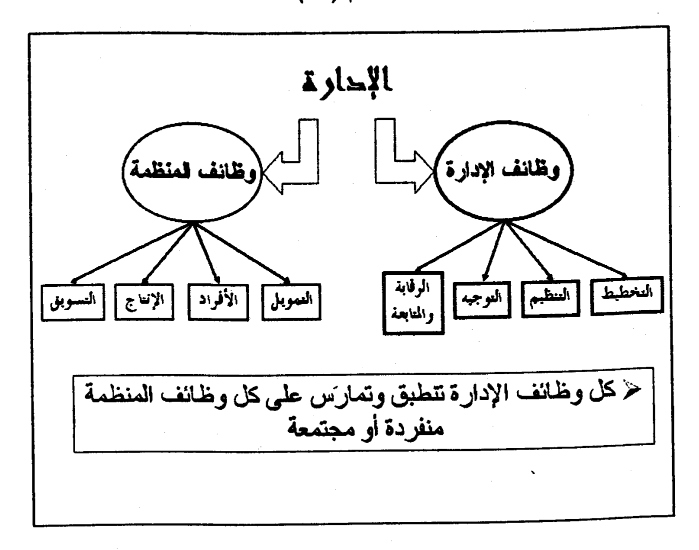
جـ- **وظيفة التمويل**: وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع أو تشغيل المنشأة، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.

د- **وظيفة الأفراد**: وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للوحدة، ثم رعايتهم وصيانتهم لضمان استمرارية عطائهم.

وهذه الوظائف هي **موضوع** الإدارة، حيث يقابلها **وظائف** الإدارة كوحدة واحدة يُطلَق عليها العملية الإدارية.

فإذا كانت وظائف المنظمة (أو المؤسسة أو الوحدة) تتضمن التمويل والإنتاج والتسويق والأفراد فإن كافة وظائف الإدارة التي سبق أن تحدثنا عنها (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار ... الخ) تتطابق وتمارس على كافة وظائف المنظمة، ولعل الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (١٠)


الإدارة
وظائف المنظمة
وظائف الإدارة
التسويق
الإنتاج
الأفراد
التمويل
الرقابة والمتابعة
التوجيه
التنظيم
التخطيط
كل وظائف الإدارة تنطبق وتمارَس على كل وظائف المنظمة منفردة أو مجتمعة

ولما كانت الجودة تعنى في تحليلها النهائي بإشباع ورضا المستفيد من خلال التطابق والدقة مع المواصفات المحددة للعمليات أو الأنشطة أو الخدمات والمنتجات، فإن موقعها من المنظمة الإدارية ووظائفها وعملياتها يتمثل فيما يلي:

أ- أن "الجودة" بمفهوم "التطابق مع المواصفات" ستكون عنصراً أساسياً في كل عمليات الإدارة ووظائف المنظمة.

فـ"التخطيط" الجيد له مواصفات محددة مسبقاً، و"جودة" التخطيط تعني التحقق من مطابقة هذه المواصفات مع الواقع. ونفس الوضع بالنسبة "للتنظيم والتوجيه والمتابعة" باعتبار أن هذه العمليات لابد أن يكون لها مواصفات محددة مسبقاً، تشير بشكل واضح ودقيق لمدى "جودتها".

ب- أما بالنسبة لوظائف المنظمة والتي تتمثل في "التمويل والأفراد والإنتاج والتسويق"، **فدور الجودة** قد يكون أكثر وضوحاً، حيث يتطلب كل نشاط من الأنشطة السابقة ضرورة الدقة في وضع مواصفات تتفق مع الهدف من كل نشاط وذلك بشكل عام، وبشكل خاص فإن دور الجودة في الإنتاج والتسويق تتوقف عليه حياة المنظمة وقدرتها على الاستمرارية. فلو انعدمت جودة المنتجات والخدمات سقط إشباع العميل، ولو سقط إشباع العميل خرجت المنظمة في المدى المتوسط من سوق النشاط والأعمال.

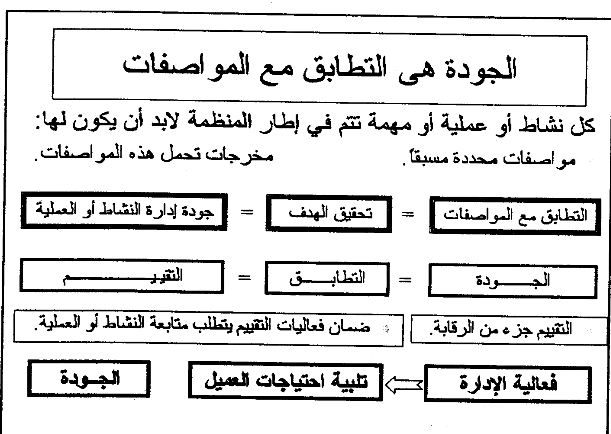
جـ- أن الجودة – في تحليها النهائي – هي **أداة للتقييم** باعتبارها أداة للتطابق، و**التقييم** هو الركن الأساسي في وظيفة **الرقابة** التي تمثل أهم وظائف الإدارة. وبالتالي لا يمكن أن نتصور عملية إدارية متكاملة

تخلو من التقييم، وفي الوقت نفسه لا يمكن أن يوضع نظام للتقييم لا تكون الجودة فيه ركناً أساسياً.

د- أن الإدارة في هدفها العام هي "**إشباع العميل**" وتحقيق رضاه من خلال السلع والخدمات التي تُقدّم له من خلال المنظمة. وهذا "الإشباع للعميل" الذي هو أحد جوانب شرعية الإدارة وأهدافها الأساسية، هو في الوقت نفسه الهدف الأساسي من الجودة.

ومن هنا يمكن أن نقول إن هناك تطابقاً بين الإدارة والجودة، ليس بمعنى تساوي المفهومين، ولكن بمعنى أن هدف كل منهما يمكن أن يكون واحداً، وأيضاً بمعنى أن الجودة هي أهم آليات الإدارة ومعاييرها في تحقيق إشباع عملائها المستفيدين والحصول على رضاهم، ولعل الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (١١)



الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تطورها وفلسفات روادها

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة: تطورها وفلسفات روادها

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم "الجودة" إلى حقب زمنية بعيدة، حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، وذلك في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (كما في بناء الأهرام)، والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم)، والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات..)، والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور).

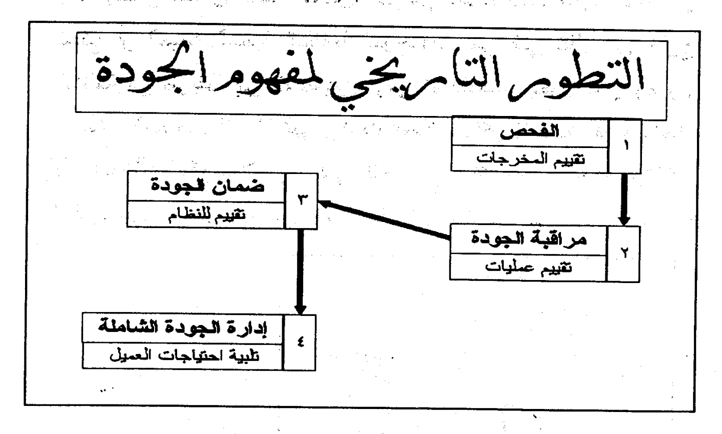
ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله، بأبعاد جديدة ولاسيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته، حيث أرتبط ارتباطاً وثيقاً "بالإدارة" كوظيفة أساسية.

ويمكن تلخيص مجمل حركة الجودة في القرن العشرين بمراحل أربع متداخلة التأثير، وهى كالتالي:

١- مرحلة الفحص	٢- مراقبة الجودة
٣- ضمان الجودة	٤- إدارة الجودة الشاملة

ويوضح الشكل التالي تطور هذه المراحل:

شكل رقم (١٢)

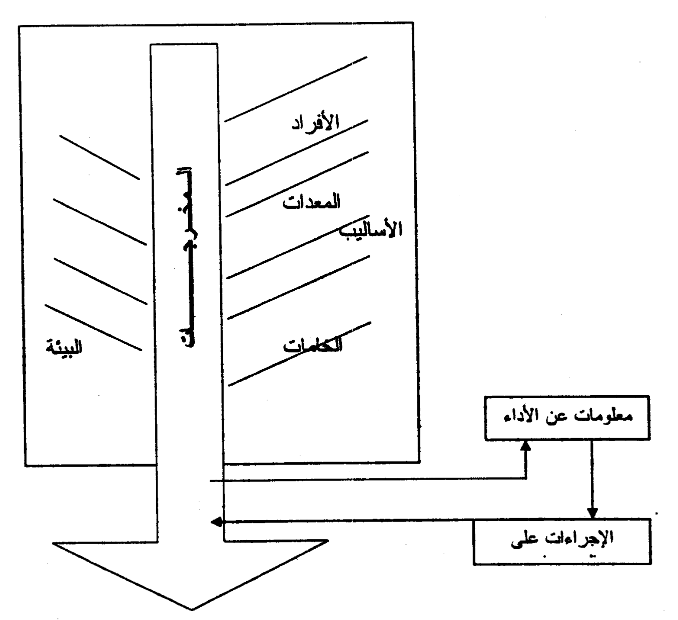


أولاً: مرحلة الفحص أو المطابقة (Inspection (or Conform:

ويطلق عليها أحياناً مرحلة **التفتيش**، وهى تمثل بدايات حركة الجودة ظهرت إرهاصاتها في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى، وازدادت الحاجة إليها بعد ظهور نظرية "تايلور" في الإدارة العلمية.

ووفقاً لهذا التصور فإن المواصفات يفترض أنها صحيحة وستلبى حاجات المستهلكين، وهذا افتراض غير صادق، حيث أن المستهلك أو العميل لم يكن له رأى في مطابقة المنتج والخدمة لاحتياجاته. وبشكل عام فإن عملية الفحص تنصب أساسا على مراقبة مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلا، ولذا فإنه كثيراً ما كانوا يشبهون عملية "الفحص" بعملية "إطفاء الحريق" على

اعتبار أنها لا تحاول منع إشعال الحريق ولكنها تأتى لتطفئ النار التي أشعلت فعلاً، ومعنى ذلك أن عملية الفحص لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المعنية المطابقة للمواصفات هي التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستفيدين، ومن ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة، والتي لا تلبى رغبات العملاء، ولكن لا تمنع وقوع الخطأ، لأن الخطأ قد وقع فعلا، وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده. والشكل التالي يصور مضمون ومحتوى ومعالم نظام الجودة المبنى على أساس الفحص.



شكل رقم (١٣) نظام الجودة القائم على الفحص أو المطابقة

وقد امتد هذا الفكر التفتيشي إلى مجال الخدمات ولاسيما **قطاع التعليم**:

فكل مؤسسة تعليمية تتضمن جهاز إشرافي (يسمى تفتيش) في هيكلها يقوم بالتحقيق، وفحص سير العمليات التربوية، والتعليمية، وتقييمها في ضوء الأهداف التربوية المرسومة. وتعتمد هذه المهمة على ما يسمى المفتش الذي يستخدم سلطته في تصيد أخطاء المعلمين، وتوجيه النقد لهم مع كونه لا يقدم لهم أي نوع من التوجيه أو الإرشاد لهؤلاء المعلمين.

ثانياً: مرحلة مراقبة الجودة Quality Control

وقد ظهرت إرهاصات هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة. وخاصة أساليب الخرائط. وأعمدة جانت، وكذلك محاولة "راذر فورد" لوضع قسم مستقل للرقابة على جودة المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية.

كما يعد "والتر شيوارت" الإحصائي الأمريكي من أوائل من اهتموا بتطوير أدوات وأساليب لقياس الأداء والإنتاجية بطريقة إحصائية بغية التعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الأداء المقبولة، وقد قادت أبحاثه إلى ابتكار دورته المعروفة بدورة شيوارت ذات المراحل الثلاث المكونة من:

المواصفة- الإنتاج- المراقبة والتي تهدف إلى جودة المنتج.

وكان التركيز على المراقبة في هذه الدورة يعتمد على كونها عملية تتسم بالاستمرارية.

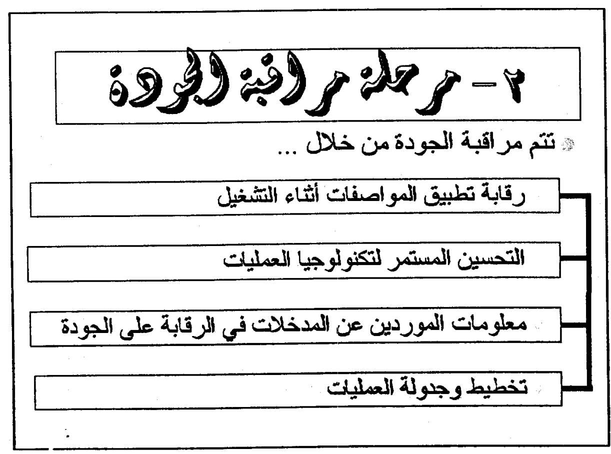
فالأصل في مراقبة وتعديل المواصفات، وليست وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات التي لا تنطبق على المعايير كما هو الحال في مدخل الفحص والتفتيش.

أما عن مراقبة (ضبط الجودة) فتـشيـر إلى مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها:

- منع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتمادا على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وكذلك تخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج .
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

ولعل الشكل التالي يوضح طبيعة آليات مراقبة الجودة:

شكل رقم (١٤)

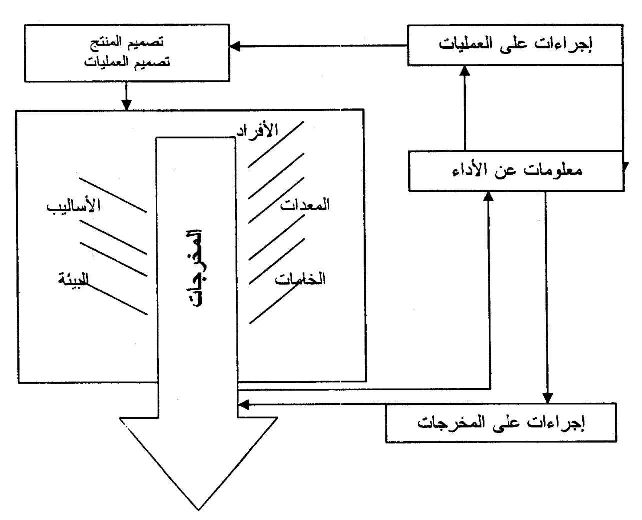


ثالثاً: مرحلة ضمان (أو تأكيد)الجودة Quality Assurance

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة تلك التي ركزت فقط على منع الأخطاء من خلال التعامل مع المخرجات. فقد اهتمت أساساً بمنع حدوث الأخطاء وقبل وقوعها، وذلك بالاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه الجهود الإدارية نحو الوقاية من وقوع المشكلات من مصادرها. وهذا الاهتمام قاد إلى المدخل الجديد "للتحسين المستمر" الذي يعرف باسم توكيد الجودة.

وتعد فكرة الرقابة الشاملة على الجودة تلك التي قدمها فيجنبوم "Feigenbaum" في عام ١٩٥٦ هي أساس فكرة توكيد الجودة، وإرهاصاً لتلك المرحلة.

ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية بالتأكيد على تصميم العمليات ومراقبتها، والتركيز على مصادر الأنشطة، وبالتالي منع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة، إنه المدخل الذي يتضمن تغييراً واضحاً في التركيز من أسفل مجرى العمليات إلى أعلاها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١٥) نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية (تأكيد

إذن، فإن مفهوم تأكيد الجودة قد قدم لنا ما يلي:

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة، ومشاركتها في تخطيط ومراقبة الجودة.
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها، وليس بعد وقوعها.
- وأن الاهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.
- التركيز على الدور الذي يجب أن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.

وعلى الرغم من أن الاهتمام الرئيسي في مرحلة تأكيد الجودة انصب على المنع والوقاية، إلا أن ذلك لا يمنع من تعدد الأساليب المتخصصة بحيث لم يقتصر الأمر فقط على الاعتماد على الأساليب الإحصائية، بل لقد ظهرت أساليب ومفاهيم أساسية طورت من مفهوم الجودة.

وعموماً: فقد أثرت الرقابة على التعليم بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على: التركيز على العمليات التعليمية بدلاً من النواتج التعليمية (المخرجات التعليمية).

كما اتجه مراقبو الجودة إلى مساعدة المعلمين في تطوير عملية التعليم من خلال برامج تعليمية، ومناخ مدرسي قائم على الصداقة والمساعدة.

رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (١٩٨٠ حتى الآن)

شهدت هذه الفترة صراعاً تنافسياً تبين فيه أن مدخل (ضمان الجودة) لم يعد قادراً في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة.

كما زاد الاهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المنظمة وتحقيقها، وبات من الضروري البحث عن سبل لتخطيط استراتيجي يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء.

كما بات من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة يكون أساسها "التحسين المستمر في أداء المنظمة، وتحليل المشكلات وحلها" في عصر المنافسة الحادة، فحاولت العديد من المؤسسات والمنظمات العاملة في السوق تحسين أوضاعها التنافسية، وفق ما أطلق عليه (إدارة الجودة

الشاملة) كمدخل إداري حديث، أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة. لتصبح (أداة للإدارة) بدلاً من كونها (أداة للرقابة).

"وفى أعوام ١٩٨٣، ١٩٨٥ طورت شركة تويوتا برامج لتحسين الأعمال المكتبية وزيادة تلقائية الأنشطة الإدارية... ومنذ ذلك الحين والشركة تعمل على أساس تحسين الجودة بشكل عام". وفى عام ١٩٨٣ أيضاً ساعدت الموارد على تشجيع الحملة التي استهدفت إعـــلان منظمة (Nippon, Denso) على أنها منتجات عالمية.. وأن لديها أفضل نظام للمنظمة على مستوى العالم.

وبالتالي فقد امتد مفهوم الجودة ليشمل النظام التعليمي، ويصبح نظاماً متكاملاً يتناول جميع عناصر العملية التعليمية ... فمراجعة جودة التعليم تشتمل على التقويم والرقابة، والتوجيه، والتطوير، وتحسين عمليات التعلم، والنظر إلى الرقابة على أنها جزء من عمليات إدارة التعليم الشاملة للتدريس، وكل الأمور الإدارية للمؤسسة التعليمية. حيث أصبحت الجودة الشاملة لا فصل بين العمليات التعليمية والتربوية فهي متشابكة ومتداخلة وغير محددة، وتعتبر مسئولية كل فرد داخل المؤسسة.

لما كانت المداخل التقليدية لإدارة الجودة بمراحلها المختلفة (الفحص، المراقبة، التأكيد) قـــد أصبحت غير قادرة بسماتها وخصائصها على الوقوف أمام التحديات التي تواجهها منظمات العمل في عصر سريع التغير شديد المنافسة، فقد ظهر فكر فلسفي جديد يقوم على القناعة بأن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة و ما يرتبط بها من رضاء المستهلك أو المستفيد يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة، وحيث أن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة من أي منظمة أربعة خصائص هي:

- فهم ما يريد المستهلك وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة ممكنة.
- توفير السلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
- مجاراة التغير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات المستهلك المستقبلية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (١٦)



في هذا الإطار تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، ونذكر فيما يلي بعض من أهم هذه التعريفات لأنها جديرة بالدراسة و بالتوقف أمام ما بينها من فروق:

- "بناء ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والمواطنون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل المطلوب بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية، وفى أقصر وقت".
- "إنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها، وعن طريقها تهدف المنظمة إلى إحداث تغيرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة".
- "هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين مع الاهتمام بالمقاييس الإحصائية، إنها تغير مستمر نحو إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج ويقود إلى خفض التكلفة".
- "شكل تعاوني لأداء العمل بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل".
- تعريف إدارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية "هي فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر للمنظمة، وهى تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات

والخدمات الموردة للمنظمة، وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً وفى المستقبل".

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء".
- "لقد تعدت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة وتأكيد الجودة. إنها استراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء كانت منظمات إنتاجية أم خدمية، وتوجيهه نحو المثالية لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى".
- ليس هناك حل سريع ولا سر يكشف عنه ليحرك المنظمة من ثقافتها الحالية الجامدة إلى ثقافة وقائية تهتم وتركز على الأفراد.

ثانياً: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة وفلسفاتهم

ارتبط التطور الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بجهود العديد من المفكرين الذين تنوعت انتماءاتهم الفلسفية بين المدارس الإدارية المختلفة (كإدارة العملية والعلاقات الإنسانية والنظم، ونظرية الاحتمالات).

ويأتي في مقدمة هؤلاء المفكرين شيوارت، وديمنج، وفيجنبوم، وجوران، وكر وسبي، وايشيكاوا، وغيرهم.

ومن هنا يمكن تبين التطور في فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر استعراض تطوري للرواد التالين:

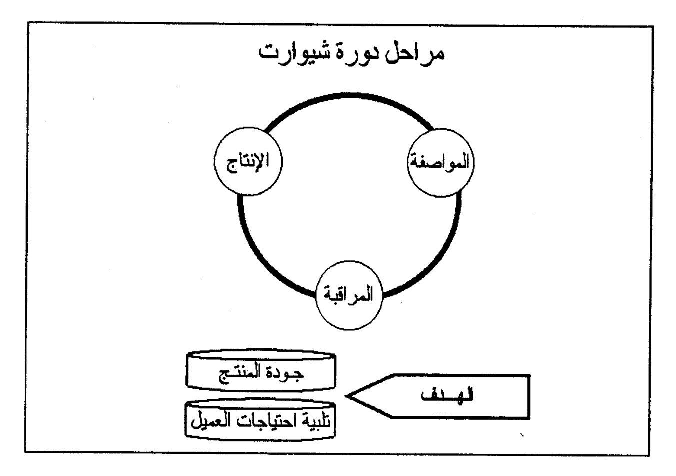
(١) والتر شيوارت .Shewhart Walter A:

يعده العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة، وقد بدأ أعماله عام ١٩٢٥، عندما كان مسئولا عن قيادة جهود العاملين في معامل شركة بل (Bell) للتليفونات، لتطوير أسس علمية للتحكم الإلكتروني في جودة صيانة المنتجات بإنشائه حدود مراقبة توضح كل مرحلة من مراحل الإنتاج. وقد تمخضت أفكاره في كتابه "مراقبة الجودة" الذي نشره عام ١٩٣١، الذي قام على قناعة مؤداها أن عملية مراقبة الجودة عملية مستمرة، وليست مجرد وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء والعيوب.

ويعتبر شيوارت من أوائل من قاموا بابتكار خرائط لرقابة الجودة، تلك التي تعتمد على الرقابة الإحصائية للجودة وتتجاوز مجرد الفحص النهائي للمخرجات مستفيداً من مفهوم التغذية الراجعة (Feedback) الذي قدمه "برتالانفى" في نظريته عن النظم عام ١٩٢٩.

وينسب إلى شيوارت فضل وضع دورة للتحسين المستمر للجودة ذات مراحل ثلاث (المواصفة – الإنتاج – المراقبة) وهى تهدف إلى جودة المنتج وتلبية حاجة العميل، وعرفت الدورة باسمه Shewhart Cycle. والشكل التالي يوضح هذه الدورة.

شكل رقم (١٧)



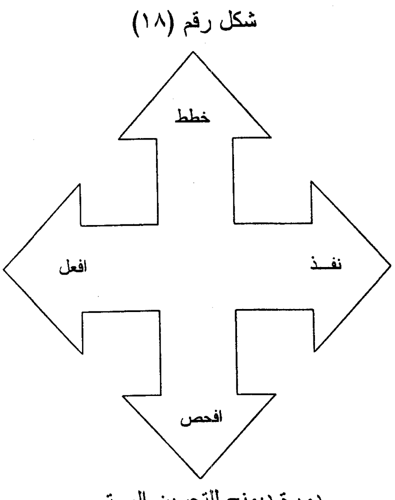
(٣) وليم إدوارد ديمنج W.E Deming :

يعد بمثابة الأب الحقيقي لثورة إدارة الجودة الشاملة . وقد بدأ مدرساً للفيزياء في إحدى المدارس الأمريكية (كولورادو)، ثم تتلمذ على يد أستاذه شيوارت في العديد من أبحاثه، وحصل على الدكتوراه من جامعة (ييل)، ثم قام بتطوير أفكار أستاذه شيوارت، ونال ميداليته عام ١٩٥٥ تلك التي تمنحها سنوياً (الجمعية الأمريكية للرقابة)، للبارزين في هذا المجال.

وقـد نشر ديمنج أفكاره في كتابه الشهير "الخروج من الأزمة" (Out of Crisis) عام ١٩٨٢، حيث وضع فيه الأصول العلمية لعملية الضبط، ونظرية التحسن المستمر في الإدارة على أساس الدراية الكافية بالأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ومعايير قياس الجودة.

وطور ديمنج دورة شيوارت لتعبر بدقة عن عملية التحسين المستمر للجودة، وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل متتابعة هي:
خطط Plan، وافعل Do، وافحص Check ونفذ Act. بناء على التقييم والمراجعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (١٨)



دورة ديمنج للتحسين المستمر

وهذه الدورة تحدد الخطوات المنطقية الضرورية لإنجاز أو تحقيق الجودة.وفى هذا الإطار قدم "ديمنج" مدخلين للتحسين المستمر للعملية الإنتاجية هما:

المدخل الأول: القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشكلات الجودة، وتلك المتوارثة في النمط الإنتاجي، خاصة التصميم غير الجيد للمنتجات والعمليات، والتدريب غير الكافي، وظروف العمل السيئة.

المدخل الثاني: منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة، والتي يمكن عزلها ونسبتها إلى شخص معين أو آلة محددة.

كما نقح "ديمنج" مبادئ شيوارت وأعاد صياغتها ضمن قائمة خاصة به للمبادئ تتكون من أربع عشرة نقطة تعرف "بقائمة ديمنج". وتعد هذه النقاط بمثابة برنامج متكامل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميز في جودة المنتجات. ويعتقد ديمنج أن هذه القائمة ضرورية لأي منظمة تريد أن تحول نظامها وتغير ثقافتها التنظيمية لكي تضع إدارة الجودة الشاملة موضع التغيير .

وبشكل عام فإن فلسفة ديمنج الرئيسية تؤكد – وفقاً له – على ما يلي:

- تكاملية المنظمة وسعيها لتحقيق حاجات ورغبات العملاء.
- التزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المنظمة .
- دافعية قوية للعاملين وقدرتهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة.
- أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر .
- قدرة تحسين الجودة على تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار طويل المدى.

(٣) أرماند في. فيجنبوم A.V. Feigenbaum :

وهو مبتكر مصطلح "مراقبة الجودة الشاملة" (Total Quality Control TQC) أو ما يعرف بالجودة في المنبع "Quality Source"، والذي نشره

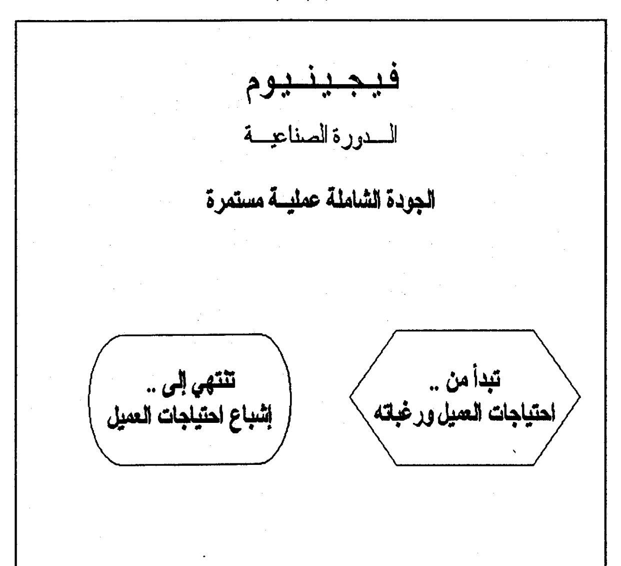
عام ١٩٥١، في كتابه عن "مراقبة الجودة الشاملة"، ويفاضل الكثيرون بينه وبين ديمنج على اعتبار أياً منهم هو أبو الجودة الشاملة؟

وبشكل عام فإن " فيجنبوم" ينطلق من مفهوم عن الجودة مؤداه أن الجودة هى "ما يتوقعه العميل منك" بمعنى المقابلة المستمرة لاحتياجات وتوقعات العملاء، وتطوير القدرة الكاملة للموارد المستخدمة في العملية.

ويعتبر مدخل النظم (System Approach) هو أساس أفكار فيجنبوم، وعليه حدد مفهوم "الرقابة على الجودة الشاملة" بأنه "نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب اقتصادا مع تحقيق الرضا الكامل".

وفى ضوء هذا التحديد فإن الجودة الشاملة عند " فيجنبوم" عملية مستمرة تبدأ باحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم، وتنتهي بإشباع هذه الرغبات ويطلق على هذه الدورة "بالدورة الصناعية" التي تحقق التكامل بين كافة عناصر المنظمة. كما يشترط فيجنبوم لتحقيق رقابة جيدة ضرورة وجود نظام دقيق لتوثيق البيانات والعمليات كأساس لممارسات الجودة. والشكل التالي يوضح هذه الدورة.

شكل رقم (١٩)



وتعتمد أفكار فيجنبوم بشكل عام على ثلاثة محاور أساسية هي:

- أسلوب النظم بنماذجه المتعددة.
- تصميم القياسات المناسبة للجودة.
- أولوية المشاركة، كأداة للتطوير والتغيير والإبداع.

ويعد " فيجنبوم" من أكثر علماء الجودة إسهاماً في مجال التعليم كما سنوضح في جزء تالٍ.

(٤) كاورو إيشيكاوا Kaoru Ishikawa:

هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر اليابانى وأفكار ديمنج، وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة ديمنج ملاءمة للتطبيق في البيئة اليابانية، ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية. وقد انصب تركيز إيشيكاوا على الجانب العمالي في حل مشاكل الجودة. وهو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم "دوائر مراقبة الجودة" " Quality Control Circles"، والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين تتراوح بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وسبل حلها من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

وقد كانت قناعة إيشيكاوا بأن ٨٠% من المشكلات المتعلقة بالجودة الشاملة هي مشكلات صغيرة في تحليلها النهائي بينما لا تزيد المشكلات الحقيقية للجودة عن ٢٠%، وأن إتباع طرق نظرية الإدارة العلمية لتايلور هي المسئولة الحقيقية عن سلبية العمال نحو حل المشكلات التي تقع ضمن مسئولياتهم.

لذا فقد ركزت آرائه وأفكاره على أهمية:

- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات
- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة وللعمال
- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ
- استمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة
- إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل النشاط العمالي وزيادة الدافعية

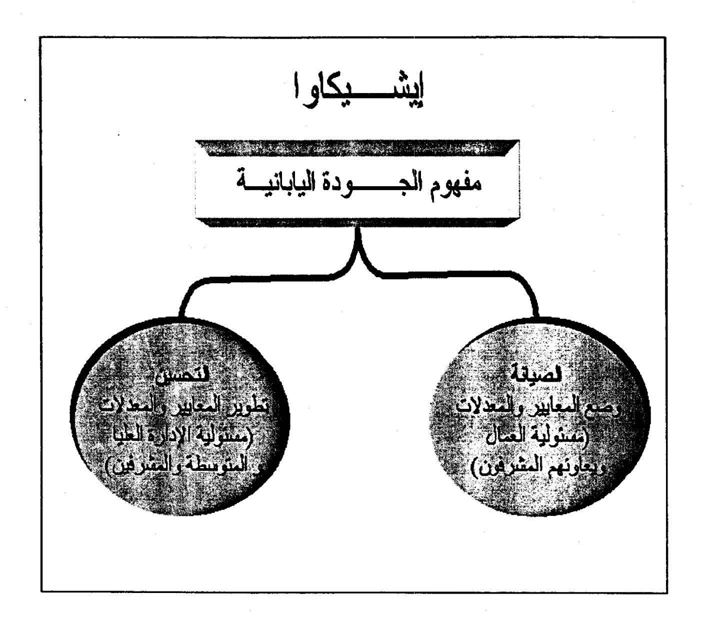
♦ توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التطوير المستمر.

ويعد إيشيكاوا أول من صاغ مفهوماً للجودة اليابانية تحت اسم كايزن "Kaizen" بمعنى "التحسين المستمر" في جميع عمليات المؤسسة ومخرجاتها". وتنطوي فلسفة (كايزن) على تأكيد أن وظيفة الإدارة في التحليل النهائي، مزدوجة:

الصيانة (Maintenance)؛ بمعنى وضع المعايير، والمعدلات، والتأكد من إتباعها (وهذه مسئولية العمال بشكل أساسي ويعاونهم المشرفون).

والتحسين (Improvement)؛ بمعنى تطوير هذه المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى (وهى مسئولية الإدارة العليا ويعاونها الإدارة المتوسطة، والمشرفون (الرؤساء المباشرون). والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (٢٠)



وإلى جانب كل هذا فإنه يرجع الفضل لإيشيكاوا في ابتكار عدد من الأدوات الأساسية لقياس الجودة الشاملة لعل أهمها أسلوب الهيكل العظمى للسمكة (أو ما يسمى الرسم البياني للسبب والأثر).

(٥) جوزيف جوران Joseph Jouran:

هو أول من أكد على الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يختص بالجودة، سواء على مستوى النشأة ككل (حيث تقدم منتجاً ذا جودة مرتفعة)، أو مستوى كل

قسم داخلي بالمنشأة (حيث يقوم بالعمليات الإنتاجية الموكلة إليه بمستوى جودة مرتفعة).

وقد قدم مجموعة من أفكاره المتميزة في كتابه "المرجع في ضبط الجودة الشاملة"(The Quality Control Handbook)، وهو ينطلق من مفهوم للجودة فحواه أنها "الملاءمة للاستخدام Fitness For Use"، حيث يمكن التركيز على دراسة رغبات العملاء، والسعي لتحقيقها. وهو يتفق مع "ديمنج" في كون الجودة مسئولية الإدارة العليا.

ومن أبرز أفكاره التصنيف الخاص بالعمليات الثلاث لإدارة الجودة المعروفة بثلاثية الجودة عند جوران (Juran's Quality Trilogy) تخطيط الجودة- مراقبة الجودة- تحسين الجودة.

ففي **<u>تخطيط الجودة</u>** (Quality Planning) يتم التركيز على:

- تحديد المستهلكين المستهدفين (خارجيين وداخليين).
- تحديد الحاجات الحالية والمتوقعة للمستهدفين.
- تطوير منتجات تلبى حاجات المستهلكين.
- إقامة وتطوير إجراء وعمليات تستطيع أن تقدم المنتج بالمواصفات المطلوبة.
- تحويل خطط الإنتاج إلى عمليات فعلية (بتمريرها إلى العاملين).

أما **<u>مراقبة الجودة</u>** فمرتبطة بـــ:

- تقويم الأداء الفعلي للعملية
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المستهدفة للجودة
- دراسة أسباب الانحرافات بين الأداء والأهداف المستهدفة

في حين أن **<u>تحسين الجودة</u>** مرتبط بـــ:

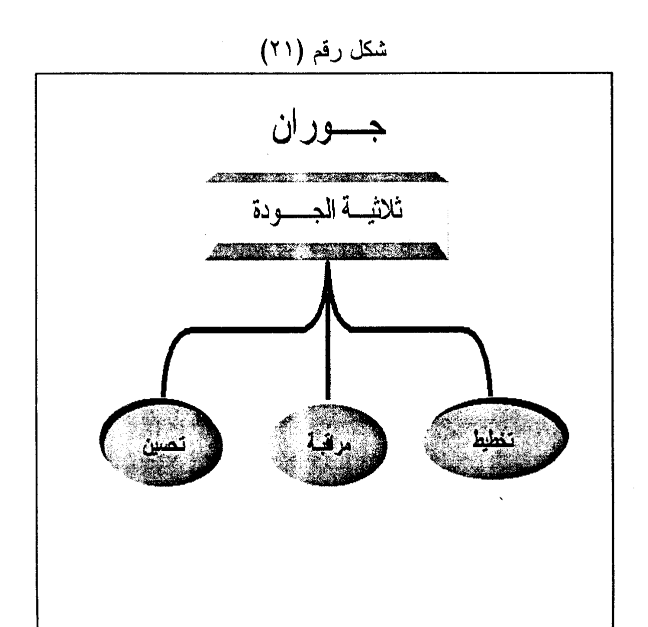
- توفير بنية تنظيمية مناسبة لعمليات تحسين الجودة
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات ومشروعات تحسين
- تأسيس فرق عمل لتنفيذ هذه المشاريع وتوضيح مسئوليات كل فريق وأهدافه.
- توفير التدريب والتعليم اللازم للفريق لزيادة قدرته على تشخيص المشكلات والتعرف على أسبابها.
- التحفيز للعلاج (استثارة الدافعية للعلاج)
- إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكتسبات والاحتفاظ بها.

وبالتالي فإن جوران قد تبلورت مساهمته في إدارة الجودة الشاملة في التركيز على أن:

- ◆ الجودة هي مسئولية الإدارة العليا.
- ◆ تحسين الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي.
- ◆ تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة.
- ◆ جميع مشاريع التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو الآخر.
- ◆ ٨٠% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية الإدارة.
- ◆ مشاكل الجودة تكون مزمنة (Chronic) أو عرضية (Sporadic).

ويوضح الشكل التالي خلاصة ثلاثية جوران:

شكل رقم (٢١)



(٦) فيليب ب. كروسبى Philip B.Crosby:

يتميز كروسبى عما عداه بكونه أهم رواد إدارة الجودة الشاملة تأكيداً على المخرجات، كما أنه صاحب أول كلية للجودة عام ١٩٧٩، وقد أنشئت في ولاية فلوريدا، كما يقترن أسمه بكونه أول من نادى بفكرة عدم وجود عيوب في المنتج، أو ما يطلق عليه بمفهوم"العيوب الصفرية" (Zerodefects)، والذي تمكن من إدخاله في مجموعة الشركات التي عمل

بها كمستشار، حيث شغل منصب مدير الجودة في شركة البرق، والهاتف الدولية قبل أن يستقل بالعمل لحساب نفسه.

كما يضاف إلى إسهامات كروسبى كونه أول من أشار إلى أن الجودة تتحقق بالمجـــان (Quality is Free)، ودون تكاليف إضافية. أي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي تماماً.

وقد أكد كروسبى على أن تحسين الجودة يبدأ من قيام جميع العاملين بإنجاز العمل بصورة صحيحة من أول مرة (Do It Right First Time)(DIRFT)، وحتى يتحقق هذا، فعلى الإدارة تحديد متطلبات ترغب في الوصول إليها، وتضع استراتيجية واضحة الملامح لتحقيقها، ومن ثم تشجع وتساعد العاملين على تنفيذ خطوات هذه الاستراتيجية.

وبالإضافة إلى كل هذا فقد صاغ كروسبى عدة مسلمات عرفت بمسلمات إدارة الجـــودة (Absolutes of Quality Management)، وتتلخص في أربع مسلمات هي:

- أن تعريف الجودة هو أنها تطابق مع المتطلبات والمعايير (التي هي وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي)، وهى تعتمد على صنع أشياء صحيحة منذ أول مرة بواسطة جميع العاملين.
- أن تحقيق الجودة مرهون بمنع حدوث العيوب والأخطاء (فنظام الجودة هو الوقاية، ومعرفة كيفية القيام بالشيء عن طريق معرفة الطريقة الصحيحة). فنظام تحقيق الجودة هو نظام وقائي.
- أن معيار الأداء الأساسي للجودة هو الخلو من العيوب والأخطاء (Zerodefects)، فعند معرفة المتطلبات وطريقة تحقيقها يتم تجنب الوقوع في الأخطاء).

◆ أن مقياس الجودة (Quality Measurement) في الأداء هو مقدار تكلفة الأخطاء (فكلما تحققت جودة المطابقة اختفت التكاليف التي تدفعها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات).

وقد صاغ كروسبى قائمة بأربع عشرة خطوة (على نسق ديمنج) لتحسين جودة أية مؤسسة، وهى كالتالي:

١- **التزام الإدارة:** أي أن تضع الإدارة العليا الجودة في قمة أولوياتها.

٢- **طريقة تحسين الجودة:** على الإدارة العليا أن تشكل فريقاً لدراسة تحسين الجودة يتميز بتوجه واضح وقيادة متميزة.

٣- **قياس الجودة:** يعتمد على الطرق الموضوعية المناسبة.

٤- **تحديد تكلفة الجودة:** للتأكد من أن مجالات التحسين والتنظيم وعملياتها تحقق النتائج المرجوة.

٥- **الوعي بالجودة** : ويتم على كافة مستويات العاملين، وفى جميع العمليات الإدارية.

٦- **الإجراء التصحيحى:** ويعتمد على توفير معلومات عن المشكلات من خلال التقويم ودوائر الجودة (مناقشات العاملين).

٧- **التخطيط السليم لمنتج خال من الأخطاء:** وذلك لتلافى العيوب في المخرجات.

٨- **تعليم وتدريب المشرفين العاملين:** في مختلف مستويات الإدارة على إنجاز أدوارهم في برنامج تحسين الجودة.

٩- **تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب:** يكون إشارة للمنظمة بأنه أصبح لديها معياراً جديداً للأداء.

١٠- **تحديد الأهداف**: بالنسبة للأفراد ولمجموعات العمل، على أن تعلن وتناقش تشجيعاً للإبداع الفردي داخل التنظيم.

١١- **التخلص من مسببات العيوب**: وإزالة معوقات الاتصال الفعال وإعلان الإدارة العليا عن أية مشكلات تمنع تحقيق العيوب الصفرية في المنتج، وذلك خلال ٢٤ ساعة.

١٢- **التقدير**: يتم تقدير من يحققون أداءً متميزاً أو غير عادى في تطوير وتحسين مجالات الجودة.

١٣- **مجالس الجودة**: وتتشكل بحيث تصبح مهمتها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تحسين الجودة ومشاركتهم في التجارب، والمشاكل، وتبادل الأفكار.

١٤- **الاستدامة**: بالاستمرار في تكرار العمليات السابقة الناجحة في تحسين الجودة من قبل فريق عمل جديد. والشكل التالي يوضح هذه النقاط الأربع عشر.

شكل رقم (٢١)

كروســـبي

خطوات تحسين جودة المؤسسة

- التزام الإدارة.
- طريقة تحسين الجودة.
- قياس الجودة.
- تحديد تكلفة الجودة.
- الوعي بالجودة.
- الإجراء التصحيحي.
- التخطيط السليم لمنتج خالٍ من الأخطــاء.
- تعليم وتدريب المشرفين.
- تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب.
- تحديد الأهداف.
- التخلص من مسببات العيوب.
- التقديــــــر.
- مجالس الجــــودة.
- الاستدامة.

وبدهى أن مثل هذه الخطوات تصبح مسئولية المؤسسة بأكملها، وتمس كل المستويات الإدارية، وتغطى كافة العمليات الإدارية منذ وضع الأهداف والخطط إلى التنفيذ والرقابة المستمرة لضمان إزالة العيوب والأخطاء، ووضع السبل الكفيلة بمعالجتها وتفاديها.

وواضح أن كروسبي – على عكس ديمنج وجوران – يركز على الجوانب البشرية والتنظيمية أكثر من تركيزه على الأساليب الإحصائية في عملية التحسين المستمر.

الخلاصة:

على الرغم من التنوع الواضح في نظريات وفلسفات الرواد الأوائل والمحدثين لإدارة الجودة الشاملة،كما يوضحه الشكل رقم (٢٢) فإننا نستطيع أن نؤكد وجود عناصر اتفاق أساسية تصلح منطلقاً لفهم إدارة الجودة الشاملة، ليس فقط كفلسفة أو كمدخل بل كاستراتيجية أعمال أساسية، وهذه العناصر هي:

- إرضاء رغبات العميل، مع التركيز على مفهوم العميل الداخلي وإدارة العمليات.
- التزام الإدارة العليا، ودعمها ومشاركتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة تبدأ عند مستوى القمة.
- استخدام فرق التحسين المستمر
- أهمية مشاركة العاملين والارتقاء بدافعيتهم.
- التدريب المستمر لجميع العاملين، والقياديين بالمنظمة.

- المؤسسات كنظم متكاملة تعمل وحداتها بانسجام بغية تحقيق أهدافها بشكل يمكنها من الاستمرار والنمو.
- نشر الوعي لدى العاملين بالتحسين المستمر لأداء العمليات من خلال حل المشكلات، والتركيز على الوقاية من العيوب (العيوب الصفرية)
- استبعاد عوامل الخوف وتهيئة مناخ للإبداع
- التركيز على استخدام طرق العمل للتحسين المستمر المبدع.
- أهمية استخدام أساليب كمية وكيفية معاً في مراقبة الجودة.
- أهمية التركيز على العمليات والمخرجات الإنتاجية، والخدمية في نفس الوقت.

الشكل رقم (٢٢)

رواد فكر الجـــودة

شيوارت	الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة. خرائط مراقبة الجودة.	ايشيكاوا	فلسفة كايزن. دوائر مراقبة الجودة. أسلوب ظهر السمكة. أساليب حل المشكلات
ديمنج	ربط جودة المنتج بالضبط الإحصائي. التحسين المستمر. عجلة ديمنج.	جوران	جودة النظم الإدارية. رغبات العملاء. ثلاثية الجودة (تخطيط + مراقبة + تحسين).
فيجينيوم	استخدام أسلوب النظم في الرقابة. تصميم القياسات المناسبة للجودة. التركيز على المشاركة كأداة للإبداع.	كروسبي	العيوب الصفرية. الجودة تتحقق بالمجان.

الفصل الثالث

مبادئ

إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في إمكان الإدارات الحكومية أن تمارس إدارة الجودة الشاملة ممارسة ناجحة إذا توافر لديهم بيئة عمل مساندة تمكنهم من التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتضمن أنها أصبحت أسلوب حياة للمنظمة. ومن أجل خلق مثل هذه البيئة يلزم على الإدارات الحكومية أن تشدد على مبادئ الإدارة السبعة للجودة الشاملة، وهي:

١- دعم الإدارة العليا.
٢- تنفيذ خطة جودة استراتيجية طويلة المدى.
٣- التركيز على العميل.
٤- توفير التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة.
٥- تدعيم فرق العمل.
٦- إنشاء مقاييس أداء.
٧- تأكيد ضمان الجودة.

إن هذه المبادئ عامة في طبيعتها، لهذا هي صالحة للتطبيق في أي إدارة حكومية. ويمكن لهذه الإدارات أن تتخذ إجراءات عديدة لتنفيذها بحسب مدى ملاءمتها للإجراءات التنظيمية الخاصة بها.

وفيما يلي شرح هذه المبادئ:

المبدأ الأول

مساندة أو دعم الإدارة العليا:

طبقا لعملية إدارة الجودة الشاملة ينتج عن جهود تحسين الجودة تغيرات في الأساليب التي تعمل بمقتضاها الإدارة. وهذه التغيرات ذات تأثير في مجالات مثل : السياسة الإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها وتكويناتها ... الخ. ولا تكون هذه التغيرات فعالة إلا إذا حظيت عملية إدارة الجودة الشاملة بدعم لها من الإدارة العليا. وفي الواقع ينبغي على الإدارة العليا بنفسها أن تقوم بتنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة حيث أنها تمسك في يدها الواقع بسلطة اتخاذ قرارات استراتيجية وهامة. وهذا الاشتراك المباشر للإدارة العليا يمكن من اتخاذ قرار سريع وبالتالي يضمن إجراء سلس لعمليات إدارة الجودة الشاملة.

وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا ذات وضوح أو ظاهرة للجميع في أنها على استعداد لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها :

١-١ صياغة سياسة الجودة.

١-٢ بناء هيكل تنظيمي للجودة.

١-٣ الإشراك الكلي العاملين.

١-٤ نشر معلومات حول لجودة.

١-٥ إدارة عمليات التغيير.

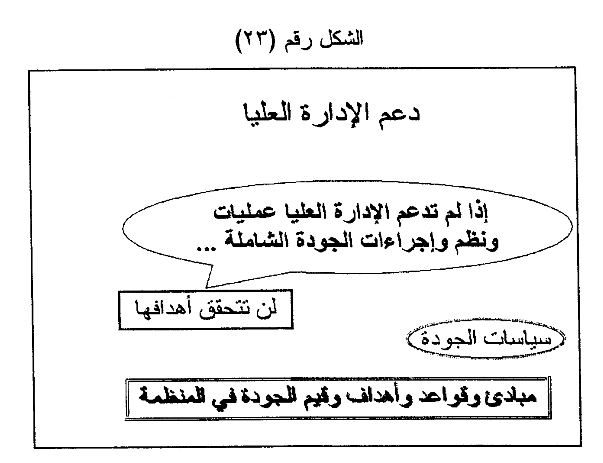
١-٦ تنظيم يوم للجودة.

١-١ صياغة سياسة الجودة:

إن سياسة الجودة للإدارة عبارة عن بيان حول توجهات وأهداف الجودة التي تسعي الإدارة إلى تحقيقها. كما تمس الفلسفة والأولويات والقيم التي تؤكد عليها الإدارة. وهي تصلح كدليل وكمرجع لكل مستوى من العاملين للتخطيط وتنفيذ جهود تحسين الجودة فيما يتعلق بعملها. وكلما كانت سياسة جودة الإدارة واضحة ومفهومة لن يكون هناك أي تشويش أو ارتباك أو خلط فكري بين العاملين. وبالنسبة لوعي كل العاملين يلزم أن يكون هناك اتصال واسع بقدر الإمكان في كل المنظمة فيما يتعلق بسياسة الجودة. ويجب أن تصاحب صياغة سياسة الجودة خطة تنفيذ مناسبة يتم متابعتها متابعة وثيقة من أجل تقييم مدى التقدم.

أنظر الشكل رقم (٢٣)

الشكل رقم (٢٣)



١-٢ بناء هيكل تنظيمي للجودة:

إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتضمن عمليات إدارة حيوية ضرورية مثل التخطيط والمتابعة والتنسيق واتخاذ القرارات من أجل ضمان تنفيذ تلك العمليات. فهذه الإدارة يلزم أن تحدد هيكل إدارة الجودة ذا أدوار محددة ومسئوليات واضحة.

ويتكون هيكل إدارة الجودة من:

١-٢-١ لجنة توجيهية للإنتاجية والجودة.

١-٢-٢ منسق جودة يساعده قوة عمل للإنتاج والجودة.

١-٢-٣ فرق العمل.

وتركز هذه الإدارة على رضاء العميل :

- كل من العميل الداخلي والخارجي
- على المنتجات والخدمات
- دائما (كل الوقت)

وهذا يقتضي (أو يتطلب) :

- اشتراك كل العاملين
- مساندة الإدارة العليا
- العمل معا العملاء والموردون
- أن تتطابق الأهداف الموضوعة والمعايير والنظم مع أهداف التميز أو التفوق.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق :

- الوفاء بكل المتطلبات.

- إجراءات وقاية.
- الإجراء الصحيح من البداية لقياس أداء الجودة.

ويجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة هي منار وثقافة الإدارة، وأن يتم تنفيذها ومتابعتها ودعمها والحفاظ عليها عن طريق برنامج تحسين جودة مستمر.

ويرأس اللجنة التوجيهية للإنتاجية والجودة رئيس الإدارة، وتضم رؤساء الأقسام والوحدات والفروع تحت إدارته. ووظائف هذه اللجنة كما يلي:

١- تخطيط جهود تحسين الجودة لكل الإدارة.

٢- تحديد السياسة والاستراتيجيات من أجل اتخاذ الإجراءات الموضوعة للجودة.

٣- متابعة جهود تحسين الجودة التي تم تنفيذها.

١-٢-٢ ومنسق الجودة هو في العادة موظف رفيع المستوى وعلى درجة كبيرة من الخبرة. وبصرف النظر عن كونه مسئولا عن تنسيق جهود تحسين الجودة فإنه أيضا ضابط اتصال بين مختلف الأجهزة الخارجية إضافة إلى أنه رئيس مناوب للجنة التوجيهية حول الإنتاجية والجودة. ويساعد منسق الجودة للإنتاجية والخدمات قوة عمل تقوم بالوظائف التالية.

أ- متابعة التقدم في تنفيذ جهود تحسين الجودة.

.ب- المساعدة في عملية حل المشكلات.

جـ- تقديم الإرشادات والتدريب لغيرهم من العاملين.

١-٢-٣ ويختار فريق العمل من مجموعة من العاملين الذين يعهد إليهم تحمل المسئولية لحل مشكلة خاصة حول الجودة وعندما يتم حل المشكلة تحل فرق

العمل. وأعضاؤها في العادة من العاملين الذين لديهم معرفة خاصة وخبرة ذات علاقة بالمشكلة محل البحث والتمحيص.

١-٣ الإشراك الكلي للعاملين:

لا تتقدم إدارة الجودة الشاملة إلا باشتراك كل عامل في المنظمة، حيث يمارس مبادئ الجودة وقيمها في أنشطة الأعمال وضمان إنتاج مخرجات الجودة. ومن أجل إشراك كل العاملين يمكن للإدارة أن تستخدم استراتيجيتين هما :

١-٣-١ إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة.

١-٣-٢ تحديد أدوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة.

١-٣-١ إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة :

عندما يثق العاملون بالجودة يكون لديهم رغبة في التعاون والمشاركة التطوعية في الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، كما يكون لديهم الدافع لتغيير اتجاهاتهم والاهتمام بتحقيق أهداف الجودة في إداراتهم. ومن اجل إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة على الإدارة ذاتها أن تظهر ثقتها في إدارة الجودة الشاملة، كما عليها أن تثبت استعدادها وإخلاصها والتزامها بتنفيذ أهداف إدارة الجودة الشاملة في إدارتها.

ومن بين التدابير التي يمكن أن تتخذها الإدارة في هذا الشأن :

جعل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة جزءاً من الممارسات اليومية مثل تطبيق مبدأ الاحتياطات الوقائية، ومعيار الأداء الخالي من العيوب، والتأكيد على تكلفة الجودة.

- عدم التفريط في معايير الجودة التي سبق تحديدها.

- التأكيد على الجودة في الأحاديث الرسمية والاجتماعات الدورية.
- اتخاذ إجراءات ملموسة للتغلب على عقبات تحسين الجودة.
- بناء ميكانيزمات (آليات) ضبط على مستوى المدخلات ومستوى عمليات التشغيل ومستوى المخرج النهائي.

١-٣-٢ تحديد أدوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة:

لا يتم التحقق أو إدراك فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تجعل تحسين الجودة كمسئولية كل عامل إلا إذا تفهم العاملون فهما كاملا أدوارهم الخاصة بجهود تحسين الجودة. كما ينبغي أن يكونوا على وعي بحدود مسئوليتهم حتى لا يكون هناك لبس بالنسبة لقضية تحمل المسئولية. وهنا يجب على الإدارة أن تحدد بوضوح – على كل مستوى العاملين – دور كل منهم بما يتفق مع أهداف الجودة في إدارتهم. وعلى سبيل المثال فإن دور المشرف في مجموعة العمل هو كما يلي:

- أن يرشد التابعين لأساليب وإجراءات تصحيح العمل.
- أن يعلم (يخبر) عن جوانب العيوب في المخرجات والإجراءات التصحيحية اللازمة نحوها.
- أن يضمن سير العمل بطريقة واضحة في أنظمة الجودة.
- أن يبادر باتخاذ الإجراءات لتحسين تدابير ونظم التحسين والمعدات بجانب بيئة العمل تحت إشرافه.

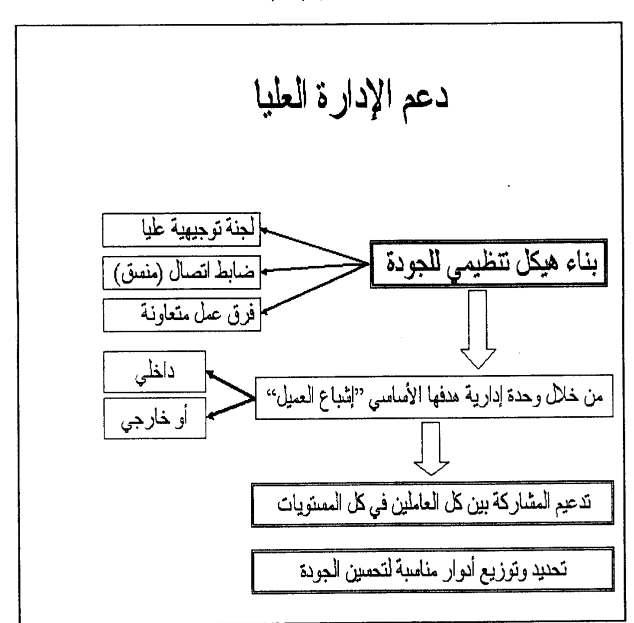
والدور الذي يمكن أن يقوم به التابعون أو المرءوسون كما يلي:

- الالتزام بما تم الاتفاق عليه والإجراءات الكتابية.
- استخدام كل الموارد بحكمة وحسن تصرف وتشغيل المعدات والأجهزة بطريقة صحيحة.

- إبلاغ الإدارة عن أي سبب للمشكلات الخاصة بالجودة.
- اقتراح الطرق والأساليب لتخفيض احتمالات تكرار حدوث مشكلات حول الجودة.
- المساعدة في إرشاد العاملين الجدد بإعطائهم نموذج جيد ذاتي لدورهم.

والشكل التالي يوضح إجراءات دعم الإدارة العليا من خلال بناء هيكل تنظيمي للجودة والإشراك الكلي للعاملين:

الشكل رقم (٢٤)



١-٤ نشر معلومات حول الجودة :

في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يلزم أن يكون هناك مشاركة في المعلومات والمعرفة بين العاملين، وهذه المعلومات مفيدة للغاية، حيث أنهم يتصرفون بوصفها مرجعية ودليلاً سواء في تخطيط جهود تحسين الجودة أو في حل مشكلات خاصة. وعلى هذا فمن الحيوي أن تضمن الإدارة أن كل أنواع معلومات الجودة يتم نشرها على نطاق واسع بقدر الإمكان، وبتواصل فعال في كل الإدارة. وهذا يمكن أن يتم من خلال طباعة المجلات والتقارير وخطابات وشرائط الفيديو ... الخ.

وأنواع المعلومات التي يلزم بثها تتضمن :

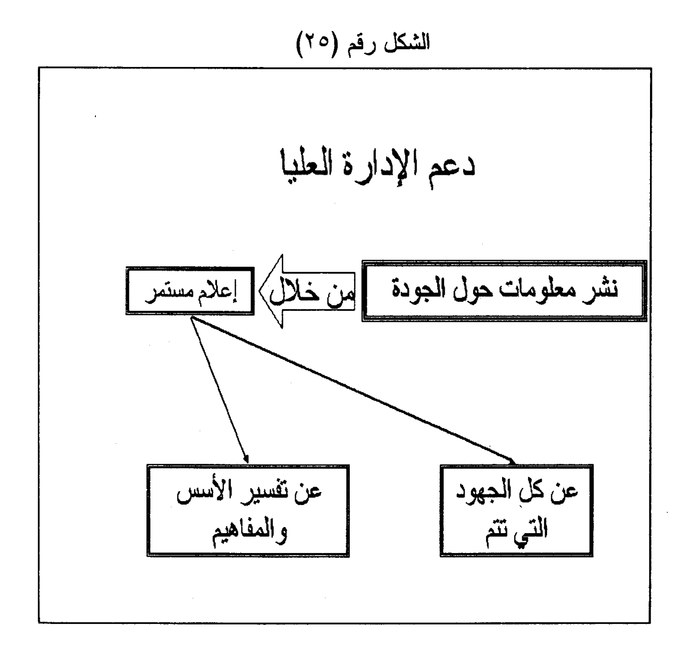
١- إنجازات جهود تحسين الجودة عن طريق الأقسام أو الوحدات المختلفة في الإدارة.

٢- أنشطة فرق العمل ودوائر ضبط الجودة.

٣- تفسير المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية المعتمدة الخاصة بتنفيذها في الإدارة.

والشكل التالي يوضح دور الإدارة العليا في نشر المعلومات حول الجودة.

الشكل رقم (٢٥)



١-٥ إدارة عمليات التغيير :

ينشأ عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تغيرات في طرق العمل القائمة والأنظمة والإجراءات وحتى ثقافة المنظمة، وهذه التغيرات حتمية، وقد ينشأ عنها صراعات وتوترات وارتباك بين العاملين. وقد يعزي هذا الموقف إلى عوامل عدة منها عدم اقتناع مجموعة من العاملين بالمزايا الناشئة عن هذه التغيرات أو النظم القائمة العاجزة عن التعامل مع هذه التغيرات. وفي ضوء

ذلك تحتاج الإدارة العليا إلى التعامل مع عملية التغير بإدارة جيدة. وفي إدارة هذا التغير ينبغي على الإدارة التركيز على الجوانب الخمسة الأساسية الآتية :

١- اتفاق متبادل بين الإدارة والعاملين.

٢- ثقة متبادلة بين العاملين.

٣- تدعيم مهاري للعاملين.

٤- الوعي بالتنفيذ.

٥- المرونة في أسلوب الإدارة.

قبل إدخال أي تغير في المنشأة يجب على الإدارة أولا أن تحصل على موافقة العاملين الذين سوف يتأثرون بالتغير، فيجب أن يكون هناك اتفاق متبادل حول مفهوم التغير ومبادئه وكذلك أهدافه الموضوعية. وبجانب المعرفة والأخذ في الاعتبار آرائهم يجب على الإدارة أيضا أن تعترف بإسهامات عامليها. ولتحقيق ذلك فإن أي تغير يتم إدخاله لاحقا يجب أن يحظى بمساعدة واهتمام كاملين من جانب العاملين في إحساسهم بأن عملية التغيير تخصهم، وأيضا الإحساس بالملكية بينهم مما يدفعهم إلى العمل الجاد لضمان النجاح.

كما ينبغي على الإدارة إدخال الإحساس بالثقة المتبادلة بين العاملين بغض النظر عن المرتبة أو المركز الوظيفي. فمثل هذا الإحساس لا يقوي رابطة التعاون الموجودة بين العاملين فقط بل يساعد أيضا على حل أي صراع ممكن قد ينشأ في مكان العمل.

فمن أجل ضمان نجاح عملية التغيير يجب على هؤلاء العاملين المشتركين أن يحصلوا على التدريب اللازم بما يمكنهم من اكتساب معرفة

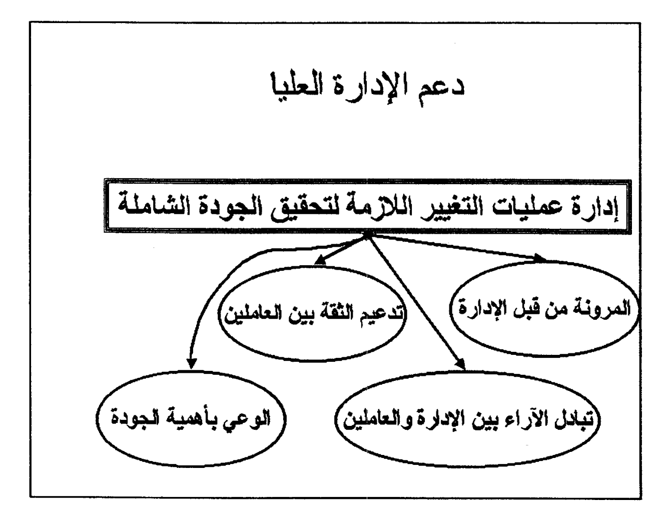
جديدة وكذلك تعزيز مستوى مهاراتهم. وعليه فان من واجب الإدارة أن تضمن هذا الالتزام الثابت طوال الوقت (متطلب أساسي).

والتغيرات الناتجة عن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وقت لتنفيذها، وبصفة خاصة عندما تقوم بالتأثير على جوانب مثل القيم والاتجاهات والأنظمة ذات الطبيعة المعقدة. ففي مثل هذه الحالات فمن الحكمة أن تتصف الإدارة بالحرص والصبر عند البدء في إحداث أي تغيير في المنظمة لأن التنفيذ المفاجئ والسريع قد ينتهي بالفشل نتيجة للمعارضة القوية من جانب العاملين.

إن أسلوب الإدارة المرن يعد أمرا هاما في إدارة التغيير بنجاح، حيث أن عملية التغيير سوف تؤدي إلى تعديلات عديدة في النظم القائمة حتى تتفق مع التغيرات في البيئة، لذا على الإدارة أن تكون مرنة من أجل ضمان أقل تشوش أو ارتباك.

والشكل التالي يوضح دعم الإدارة العليا لإدارة عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

الشكل رقم (٢٦)



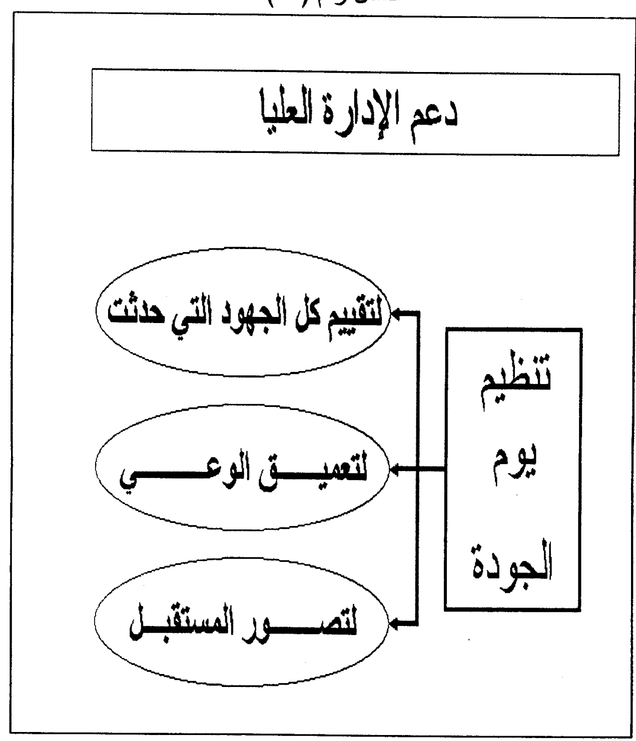
١-٦ تنظيم يوم للجودة :

يمكن للإدارة أن تظهر التزامها بالجودة عن طريق تنظيم يوم خاص بالجودة كل عام على سبيل المثال يوم الجودة بالخدمة العامة محدد رسميا يوم ٣١ أكتوبر كل عام. وهذا يعتبر فرصة للإدارة لكي تزيد من تقوية قيم الجودة في المنظمة من خلال الأنشطة التي يتم تنفيذها في هذا اليوم. وفي الاحتفال .بيوم الجودة يمكن للإدارة أن تنظم أنشطة مختلفة تتعلق بالجودة وجهود زيادة الوعي بتحسين الجودة التي قامت بها الإدارة، ومن هذه الأنشطة احتفالات القسم ودورات التدريب مثل الأحاديث والحلقات الدراسية حول الجودة

ومعرض الجودة واحتفالات التكريم والتقديم التي تقوم بها دوائر ضبط الجودة.

والشكل التالي يوضح دعم الإدارة العليا لتنظيم يوم للجودة.

الشكل رقم (٢٧)



المبدأ الثاني

التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أمرا حتميا لإنتاج مخرج جودة كما أنها تمكن الإدارة من تحديد عملائها وأولوياتهم وبالتالي تحديد أنواع المخرجات.

وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة يوضحها الشكل (٢٨) وهي :

٢-١ تحليل البيئة الخارجية.

٢-٢ تحليل البيئة الداخلية.

٢-٣ صياغة رؤية تنظيمية.

٢-٤ صياغة أهداف الجودة.

٢-٥ التعرف على أنشطة التحسين.

٢-١ تحليل البيئة الخارجية:

يمكن تحليل البيئة الخارجية للإدارة من التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف الجودة، كما تمكنها من متابعة التهديدات والتحديات الكامنة التي قد تعوق تحقيق أهداف الإدارة. كما أن مثل هذه المعلومات تمكن الإدارة من اتخاذ إجراء تصحيحي مبكر للتغلب أو الوقاية من التهديدات التي تمنع أهداف الإدارة.

وفي تحليل البيئة الخارجية يجب على الإدارة أن تولي اهتمامها للتغيرات الهامة التي تؤثر على توجهاتها ومن هذه التغيرات.

١- أذواق وأوجه التفضيل لدي العملاء.

٢- السياسات والقواعد والقوانين الحكومية.

٣- التكنولوجيا السائدة.

٤- مكانة المنظمة الاقتصادية والاجتماعية (موقف المنظمة من المنظمات المماثلة).

٥- توافر الموارد (القوي البشرية والمواد).

٦- المنظمات الداعمة للمنظمة.

والشكل التالي يلخص مكونات عملية تحليل البيئة الخارجية.

الشكل رقم (٢٨)

التخطيط الاستراتيجي للجودة

١ - تحليل البيئة الخارجية

أذواق العملاء	توفـــر المــوارد
النظم والقوانين الحكومية	مكانة المنظمة بين المنظمات
التكنولوجيا السائدة	المنظمات الداعمة للمنظمة

٢-٢ تحليل البيئة الداخلية:

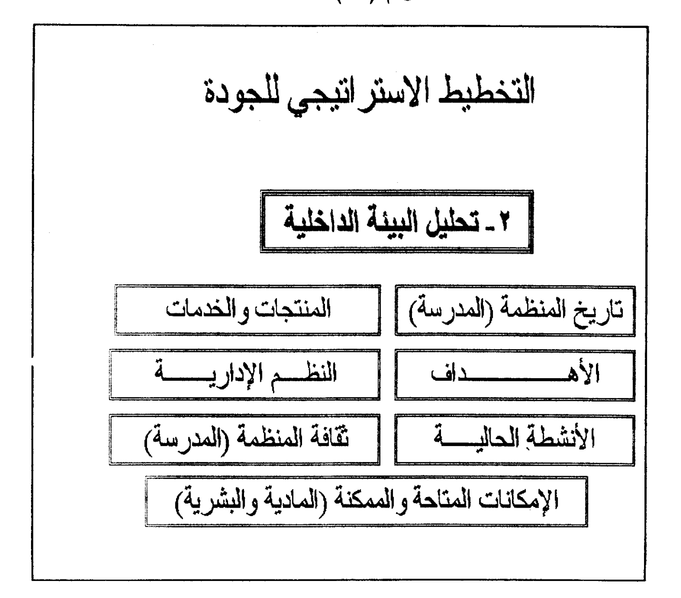
ويهدف هذا التحليل إلى قياس قدرة الإدارة في الاستجابة إلى البيئة الخارجية. فعلى سبيل المثال أفضليات العملاء التي أصبحت ملحة أو عقبات تعوق عمل الإدارة، كما تحدد نقاط القوة في الإدارة التي يمكن التركيز عليها لتحقيق أهداف الجودة، وكذلك نقاط الضعف التي تتطلب اهتماما مباشرا.

ويجب أن يكون هذا التحليل شاملا في طبيعته في الوقت الذي يركز فيه على الجوانب التنظيمية الرئيسية :

* الأهداف الموضوعة والبرامج والأنشطة الخاصة بالإدارة.
* المنتجات والخدمات.
* الكيان التنظيمي.
* نظم القيمة والفلسفة والثقافة.
* توافر الموارد مثل القوي البشرية (العاملة) والتمويل والتكنولوجيا والمعدات.
* المعلومات والأنظمة الإدارية وغيرها من الأنظمة المساندة.

وبشكل عام يمكن تلخيص هذه العملية كما يلي:

الشكل رقم (٢٩)



٢-٣ صياغة رؤية تنظيمية *Formulation of A vision*:

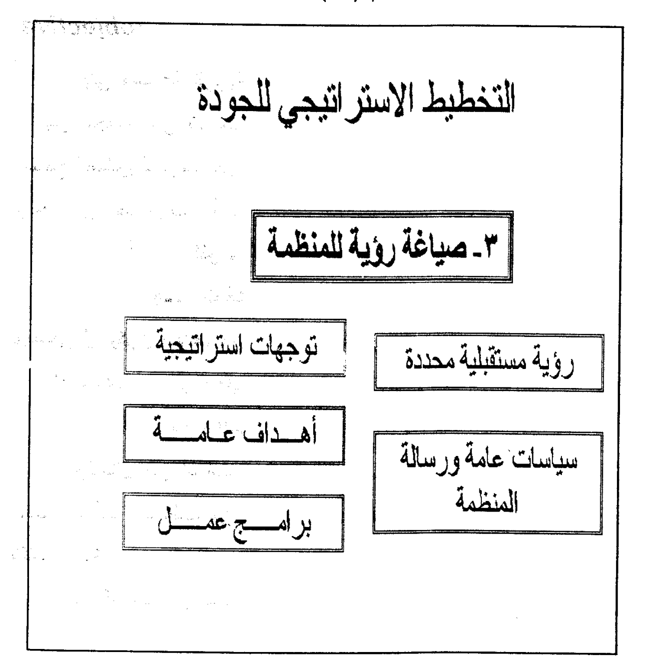
بعد تحليل البيئة ينبغي على إدارة كل قسم صياغة رؤية وهذه الرؤية التنظيمية عبارة عن بيان رسمي عن الحالة المستقبلية المرجوة للمنظمة، كما تعكس أيضا هذه الرؤية تطلعات المنظمة والتوجه الاستراتيجي الكلي الذي يضمن نجاح المنظمة. وهذه الرؤية تزودنا بالتوجه وبالتركيز على المرجعيات التي يجب أن يشارك فيها كل عضو في المنظمة في كل أنشطة الجودة المتكاملة على جميع مستويات التشغيل، وهذا سوف يؤدي بنا إلى إنشاء هدف

عام أو ثبات المقصد في أنشطة الجودة للإدارة، والذي بدوره يؤدي إلى أكبر فاعلية في التنفيذ. وبيان الرؤيا في ماليزيا في عام ٢٠٢٠ يعد قدوة في أي بيان آخر. وبيان ٢٠٢٠ هو كما يلي: بحلول عام ٢٠٢٠ سيصبح المجتمع الماليزي واثقاً بنفسه يمتلئ (يفيض) بالقيم الأخلاقية والروحية. ومجتمع يتسم بالديمقراطية والليبرالية والتسامح والرعاية وعدالة اقتصادية وتقدم ورفاهية وملكية كاملة للاقتصاد القائم على التنافس والديناميكية وقوة الدفع والحركة.

ويجب صياغة هذه الرؤية صياغة واعية لضمان أن يتم تحقيقها كما هو مخطط لها ويجب أن تتسم بهذه الصفات المميزة: الوضوح، سهولة الفهم، أن يكون لها تأثير دافعي ومصدر لإلهام العاملين، تثير التحدي (التفكير).

إذن يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣٠)


التخطيط الاستراتيجي للجودة
٣- صياغة رؤية للمنظمة
رؤية مستقبلية محددة
توجهات استراتيجية
أهـداف عـامـة
سياسات عامة ورسالة المنظمة
برامـج عمـل

٢-٤ صياغة أهداف الجودة Formulation of Quality objective:

يلي صياغة الرؤية تحديد أهداف الجودة التي يجب أن تشتمل على معايير الجودة التي تتوقعها الإدارة في ضمان تحقيق الرؤية، وهذه الأهداف تصلح كأساس للتعرف على أنشطة تحسين الجودة.

ويجب أن يتضمن بيان أهداف الجودة أربعة عناصر وهي :

أ- النوعية **ب- الكم**

جـ- الوقت **د- التكلفة**

وينبغي أن يكون الهدف من ذلك :

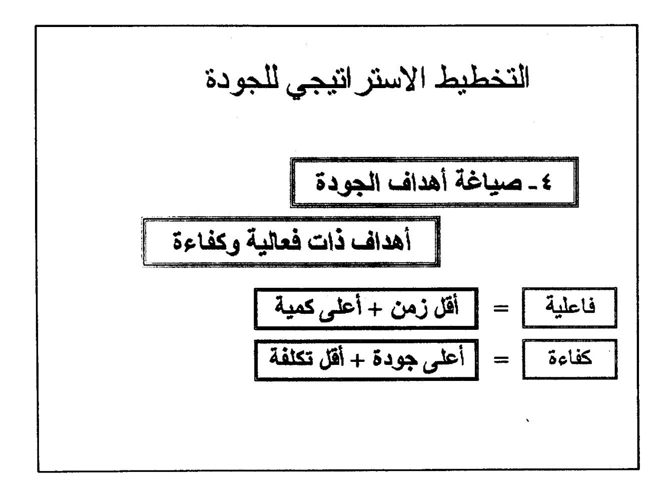
أ- محددا ب- قابلا للقياس جـ- قابلا للإنجاز

د- واقعيا هـ- له وقت محدد

وكمثال من أهداف جودة إدارة الخدمات (تقليل وقت الانتظار على الشباك) أمام الموظف من ٤٥ دقيقة إلى ١٥ دقيقة في فترة ستة شهور دون تكلفة زائدة.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣١)



٢-٥ التعرف على أنشطة التحسين:

تتحقق أهداف الجودة من خلال تنفيذ أنشطة التحسين، وكمثال تحتاج الإدارات إلى تحديد أنشطة تحسين ملائمة تنسجم مع إجراءات التشغيل. وقد تكون تلك الأنشطة شبكة عمل للإجراءات من أجل إعادة مراجعة أنظمة الجودة، وتحسين إجراءات العمل، وتحديث المعايير الإجرائية.

وتتطلب أنشطة التحسين خطة تفصيلية (مفصلة) من أجل تيسير التنفيذ، كما يلزم جدولاً للتنفيذ لتمكين الإدارة من متابعة التقدم في تلك الأنشطة من وقت إلى أخر. وعند تخطيط أنشطة التحسين فان عوامل عديدة

تتعلق بكل نشاط تحتاج إلى تفسير – عن طريق الإدارة – إلى العاملين، ومن بينها:

١- الهدف من أنشطة التحسين.

٢- مكان تنفيذ كل نشاط.

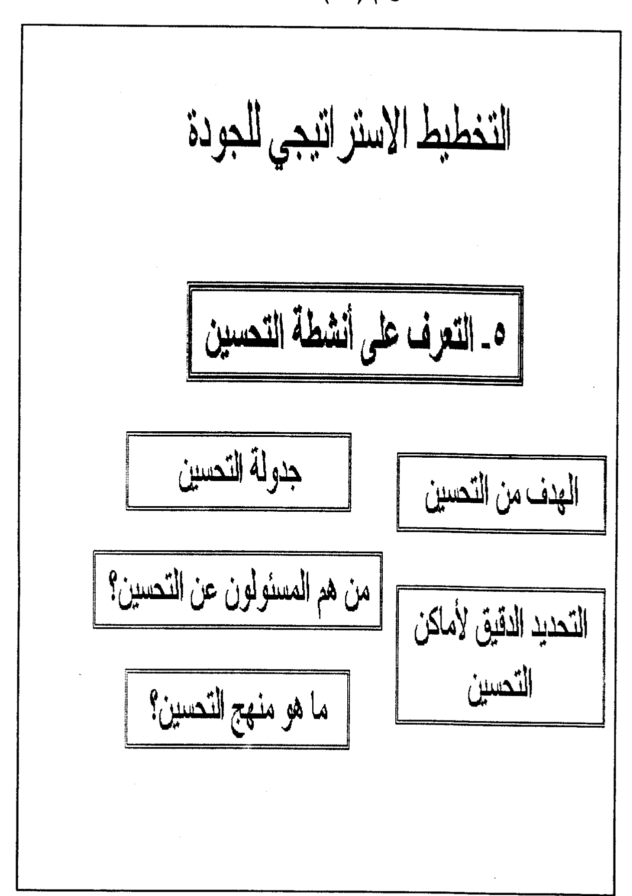
٣- جدول التنفيذ.

٤- العاملون الذين يقومون بالتنفيذ.

٥- المنهج المستخدم.

فإن الشكل التالي يلخص التعرف على أنشطة التحسين:

الشكل رقم (٣٢)


التخطيط الاستراتيجي للجودة
٥ـ التعرف على أنشطة التحسين
الهدف من التحسين
جدولة التحسين
التحديد الدقيق لأماكن التحسين
من هم المسئولون عن التحسين؟
ما هو منهج التحسين؟

المبدأ الثالث

التركيز على العميل (Customer focus)

يتم تحديد الجودة عن طريق العميل (أو أساس الجودة هو العميل) فمخرج الجودة هو الذي يفي بالهدف الجماعي أي العملاء، على هذا يطلب من إدارة الجودة الشاملة أن تركز على عملائها في ما يقومون به من عمل. وتحتاج الإدارة إلى التعرف على احتياجات العملاء مسبقا قبل أن تنتج مخرج جودة. وهذه الاحتياجات (المتطلبات) تصلح كأساس في تحديد سمات المخرج (المنتج) والعمليات المطلوبة، وهى:

١- التعرف على العملاء.

٢- التعرف على احتياجات العملاء.

٣- ترجمة هذه الاحتياجات إلى معايير مخرج جودة.

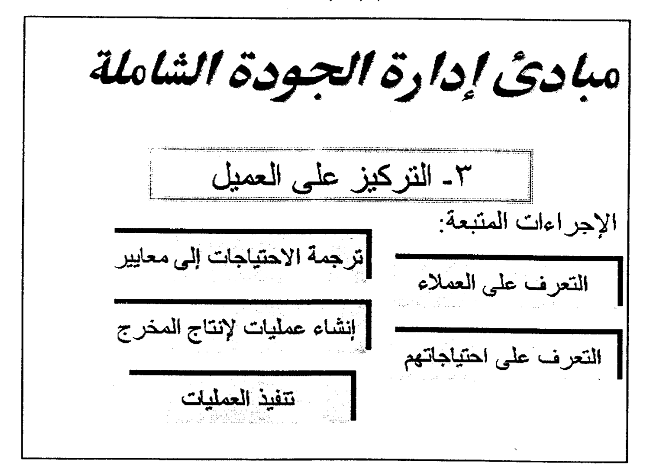
٤- إنشاء العمليات الخاصة بإنتاج المخرج.

٥- تنفيذ تلك العمليات.

وفي تنفيذ تلك الخطوات العديدة يجب إنشاء نظام أداء جودة لكل خطوة حتى يمكن تنفيذها بفاعلية، كذلك اتخاذ إجراء تصحيحي فوري إذا ظهرت عيوب في أي مخرج.

والشكل التالي يوضح هذه العمليات.

الشكل رقم (٣٣)



١- تحديد العملاء :

أن هذه الخطوة تمكن الإدارة من تركيز جهودها ومواردها نحو توفير الخدمات للعميل المحدد. وبصفة عامة تمتلك الإدارات الحكومية عددا كبيرا من العملاء، ويصعب عليها توفير الخدمات لترضي منهم، وتتعقد هذه المشكلة عندما تكون الموارد غير كافية أو تكون هناك عقبات إجرائية، ومن ثم يمكن أن تكون لدي الإدارة قائمة بالعملاء وتقوم بتصنيفهم بحسب الأولويات. وتصلح هذه القائمة كمرجعية عند تقديمها للعملاء.

٢- تحديد متطلبات العملاء :

تتنوع احتياجات العملاء وتختلف تبعا لأنواع المخرجات والوقت والمكان، وعدد من العوامل الأخرى، لذا فمن المهم للإدارات أن تتعرف على احتياجات العملاء بدقة. وهذا يمكن أن يتم من خلال الاستبيان والحوار والمقابلات الشخصية وتلقي الاقتراحات من العملاء.

٣- ترجمة متطلبات العملاء إلى معايير مخرجات جودة:

إن متطلبات العملاء التي تم تحديدها تحتاج إلى ترجمتها إلى معايير مخرجات جودة، ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وقابلة للقياس كلما أمكن. وهذا يضمن أن أفراد الإدارة يكونون قادرين على تفهم هذه المعايير. فعلى سبيل المثال إذا كان العميل يتطلب خدمة سريعة عند الشباك، فان هذه الحاجة يجب أن تترجم إلى معيار الذي قد يكون خمس دقائق، ١٠ دقائق، الخ.

٤- إنشاء عمليات خاصة بإنتاج المنتج:

يجب أن تصاغ إجراءات العمل بما يتفق مع المعايير المحددة في إنتاج مخرج جودة، وهذا يضمن إمكانية العملية على إنتاج مخرجات جودة. بجانب ذلك يجب تحديد معايير الجودة لكل إجراء تشغيلي، وهذا يصلح كدليل للعاملين بالنسبة لمعيار مخرجات الجودة المطلوبة. وبذلك يمكن أن نتلافى أخطاء العاملين.

٥- تنفيذ العمليات:

تتضمن تلك الخطوة تنفيذ عمليات التشغيل من أجل إنتاج المخرج المطلوب، فيجب على الإدارة أن تقوم بفحص (تفتيش) خاص بالجودة لكي تضمن الوفاء بمعايير الجودة المحددة. وينبغي أن يتم هذا الفحص على ثلاث مراحل للتشغيل: المدخلات، التحول، المخرج النهائي.

المبدأ الرابع

التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة:

أن التدريب في مجال الجودة يعد مرحلة أولوية أو أساسية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم ومشاركة العمال المهرة وذوي المعرفة، والعاملين ذوي المعرفة تكون أخطاؤهم البشرية أقل وبالتالي ضمان مخرج (منتج) خالي من العيوب.

وفي برنامج التدريب على الإدارة القيام بعملية التنوير لأفرادها بشأن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وسياسات الجودة والاستراتيجيات الإدارية. فالوعي بذلك يزيد حتما التزام العامل وتقلل من معارضته للتغيرات الناشئة عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ونظرا لأن الإدارات تعمل في بيئة دائمة التغير فيجب أن يكون التدريب عملية مستمرة لكي نضمن إعداد العاملين بما يواجه التحديات الناشئة عن تلك التغيرات.

ويجب أن يتم التدريب بأسلوب منهجي وبما يتمشى مع سياسة الجودة بالإدارة والخطوات العديدة التي يجب إتباعها عند تنفيذ التدريب. وهذه الخطوات هي كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (٣٥)

١- صياغة خطة رئيسية حول التدريب بما يتفق مع سياسة الجودة للإدارة

٢- تحديد الأفراد المسئولين.

٣- تحديد أهداف التدريب.

٤- إنشاء كيان تنظيمي للتعامل مع التدريب.

٥- تحديد احتياجات التدريب.

٦- تنظيم برامج تدريب وإعداد مواد التدريب.

٧- تنفيذ ومتابعة التقدم في برامج التدريب.

٨- تقييم النجاح في برامج التدريب.

٩- مراجعة فاعلية التدريب.

وفيما يلي توضيح لكل خطوة على حدة:

١- صياغة خطة رئيسية للتدريب :

وتتم هذه الصياغة استنادا إلى سياسة الجودة بالإدارة. ويجب أن تتفق الخطة مع مبادئ وأهداف سياسة الجودة. ويجب أن يكون جميع الأعضاء العاملين على علم بها.

٢- تحديد الأفراد المسئولين عن التدريب :

يجب أن يتأكد جميع رؤساء الإدارات والمديرون والمشرفون أن مرءوسيهم يتلقون تدريبا كافيا حول الجودة، إضافة إلى ذلك فإن الأعضاء المدربين يجب تشجيعهم على نشر معلوماتهم بما يتفق مع مبادئ التدريب. وبهذه الطريقة يمكن أن تنتقل معرفة الجودة انتقالا واسعا داخل الإدارة.

٣- تحديد أهداف التدريب :

تقوم أهداف التدريب على معيار جودة المنتج أو الخدمة المطلوبة. وينبغي أن يتناول:

- مدى توضيح الاحتياجات العميل توضيحا فعالا لجميع الأفراد (العاملين).
- جوانب العمل التي تستدعي الانتباه.
- الإجراءات والقواعد التي تحتاج إلى تعديل.
- التغيرات التي يجب إجراؤها مستقبلا.

٤- إنشاء كيان تنظيمي للتعامل مع التدريب:

إذا أمكن يجب على الإدارات إنشاء كيان تنظيمي يتعامل مع برامج التدريب للعاملين خاصة بالجودة، فعلى سبيل المثال تقوم وحدة (شعبة) للتدريب لهذا الغرض. ويجب أن تؤكد برامج التدريب على المعرفة أو المهارات المتخصصة والتي يقوم بها خبراء في مجالاتها.

٥- تحديد احتياجات التدريب :

ينبغي على الإدارات أن تحدد بوضوح احتياجات التدريب المتعلقة بأنواع العمل المختلفة المنفذة والقضايا التي تحتاج إلى النظر فيها تشمل ما يلي:

- تحديد احتياجات التدريب.
- معيار الخبرة المطلوبة.
- فترة التدريب.
- الحاجة إلى الإسراع بالتدريب (تنفيذ التدريب).
- عدد الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الفرد المسئول عن التدريب.
- الموارد المطلوبة.

٦- تنظيم برامج تدريب وإعداد مواد التدريب:

وينبغي أن تتفق برامج ومواد التدريب مع أهداف واحتياجات الإدارة. وينبغي أن تتناول تلك البرامج الجوانب الأربعة التالية :

- هدف التدريب الذي يجب أن يكون محددا بوضوح.
- مضمون التدريب.
- طرق التدريب.
- المعلم المسئول عن برامج التدريب.

٧- تنفيذ ومتابعة التقدم في برامج التدريب:

ينبغي على الإدارات تنفيذ برامج التدريب كما هو متفق عليها في الخطة الرئيسية. ويجب أن تتابع البرامج متابعة مستمرة حتى تنال أي مشكلة في التنفيذ اهتماما مباشرا وفوريا.

٨- تقييم النجاح في برامج التدريب:

الموظفون : المسئولون عن التدريب (رؤساء الإدارات والمديرون والمشرفون). ينبغي عليهم تقييم برامج نتائج التدريب. ويجب أن تستهدف التغذية الراجعة من التدريب تحسين برامج التدريب المستقبلية.

٩- مراجعة فاعلية التدريب:

. من وقت لآخر ينبغي على الإدارة العليا لكل إدارة أو قسم مراجعة الفاعلية العامة لخطة التدريب الأساسية للأفراد بما يضمن إمكانية تطبيقها أو صلاحيتها للاحتياجات والمواقف الراهنة.

إن المعرفة والتقدير دالة هامة في اتجاه نجاح إدارة الجودة الشاملة، أي أنها توضح مدى التقدير للعاملين الذين حققوا تميزا وتفوقا في عملهم. ويمكن الحصول على نتيجتين إيجابيتين نتيجة لهذا التقدير :

أولاً: أن العاملين الذين ينالون التقدير يشعرون بالسعادة في أن إنجازاتهم وما قاموا به من عمل كان محل تقدير إداراتهم، وهذا يشجعهم على مزيد من السعي لتحسين أدائهم مستقبلا. كما أن التقدير يزيد الإحساس بالفخر والاعتزاز في وظائفهم، ويعد هذا عامل دافعية قوي.

ثانياً: إعطاء الجوائز يعد بيانا وتقديرا للسلوك المطلوب من جانب العاملين. وهذا يؤدي إلى تيسير تعديل العاملين لسلوكهم للوفاء بالتوقعات المطلوبة من جانب إداراتهم.

ويجب على إدارة القسم أن تنشئ نظام تقدير مناسب بما يتفق مع احتياجاتها، وأن تكون أهداف هذا النظام ما يلي :

أ- تقدير أداء التفوق من جانب العامل أو مجموعة العاملين حتى نجعلهم أكثر التزاما بتحسين الجودة.

ب- أن تعيد التأكيد على الأنماط السلوكية المطلوبة في الإدارة.

ت- أن يعد بيان من الإدارة بالالتزام بتحسين الجودة.

وتحتاج الإدارة إلى إيجاد معايير واضحة بالنسبة لمنح التقدير. وهذه المعايير ينبغي أن تكون معلومة للجميع لتجنب أي شكل من أشكال سوء الفهم.

ويمكن منح التقدير بأشكال مختلفة : خطابات التقدير، هبات نقدية أو للذكري، منحة فرصة لحضور برنامج تدريبي، منحة خاصة للاستمتاع بالبرامج الترويحية التي تقدمها الإدارة، تقديم جائزة، إجازة استثنائية، احتفال

تكريم خاص لمتلقي الهدية، عضوية مجانية في أندية الخدمات المدنية أو نادي الإدارة، اختياره كأحسن عامل في هذا الشهر، نشر اسمه وإنجازاته في مجلة الإدارة أو نشراتها.

المبدأ الخامس:

العمل الجماعي

يعد العمل الجماعي بين موظفي الإدارة قوة موحدة لضمان نجاح الإدارة في جهودها لتحسين الجودة. ويتواجد العمل الجماعي إذا كان هناك تعاون والتزام واندماج كلي من جانب العاملين.

ونظرا لأن المشكلات الخاصة بإجراءات العمل معقدة ؤ قمنا بتجزئتها عبر الأقسام والنظم لأنها تتجاوز قدرة أي فرد. والطريقة الوحيدة للتعامل مع هذه المشكلات هي من خلال استخدام شكل أو عدة أشكال للعمل الجماعي. وهذا الأسلوب لتناول طرق حل المشكلات يمكن الإدارة من الاستفادة الكاملة لنقاط القوة والموارد لديها. ومزايا أسلوب عمل الفريق بالنسبة لحل المشكلات ما يلي :

١- أنها تمكن مجموعة من الأفراد من ذوي المعرفة والمهارات والخبرة المناسبة من التعامل مع المشكلات بفعالية.

٢- أنها تعزز مستوى الرضاء الوظيفي والأخلاقي للعاملين، حيث إنه تمنح لهم الفرصة لحل المشكلات معا.

٣- إن المشكلات التي تتجاوز الحدود الإدارية والوظيفية يمكن التعامل معها على نحو أكثر سهولة وفاعلية.

٤- التوصيات التي يقدمها أعضاء الفريق يرجح تنفيذها أكثر من الاقتراحات الفردية.

أن العمل الجماعي يعزز الجوانب الثلاثة لعملية تحسين الجودة وهى:

-إنها تيسر تبادل المعلومات والأفكار بحرية.

-أنها تبني الثقة بين العاملين.

-أنها تحسن الاتصال داخل الإدارة.

-أن الاشتراك في الأنشطة الجماعية يعطي للعاملين الفرصة للمشاركة وتبادل المعرفة والخبرات والمعلومات والأفكار بعضهم بعضا.ومثل هذه العملية تمكن كل فرد من إنتاج أفكار جديدة وابتكارية ومستحدثة تتعلق بتحسين جودة العمل.

-حيث يوجد في البيئة تشجيع نشط للأنشطة الجماعية، فان العاملين تنمو لديهم الثقة بسرعة ويشعرون بالحرية والمصداقية في تنفيذ مسئولياتهم، وفي نفس الوقت يكونون قادرين على اتخاذ القرارات بسرعة وبحكمة وأيضا تطوير مواهبهم وإمكاناتهم نحو تحسين الجودة المستمر.

-إنشاء الثقة بين العاملين ييسر تيسيرا كبيرا عملية الاتصال داخل الإدارة. فإن الأقسام، وكذلك الوحدات تستطيع الآن أن تتصل بحرية مع بعضها البعض بما يؤدي إلى المشاركة في البيانات والمعلومات وغيرها من المصادر، وبالتالي سيكون هناك تحسنا هائلا في أداء الإدارة بفضل تنمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الأقسام والوحدات.

-إيجاد أو إنشاء جو تواصلي بين العاملين للعمل كفريق. ويمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات المختلفة من بينها:

وفيما يلي توضيح لكل إجراء:

أ- حملات لإثارة الوعي بالجودة:

إن أهداف حملات الوعي هي لفت انتباه العاملين وجعلهم يدركون أهمية فرق العمل في المنظمة. وحملات الوعي قد تتخذ شكل مباحثات وأفلام فيديو

ونشرات وكتيبات. وبصفة عامة ينبغي على تلك الحملة أن تؤكد تأكيدا مناسبا على عدة جوانب مثل:

- مفهوم العمل الجماعي.
- المكاسب بالنسبة لأداء العمل الفردي.
- المكاسب للمنظمة.
- دور الفرد في صنع نجاح فريق العمل.
- أشكال الدعم التنفيذي.

ب- تنظيم دورات تدريبية :

تنفيذ دورات تدريبية لإمداد العاملين بالمهارات والمعرفة الأساسية للعمل كفريق. ومن خلال التدريب يمكن لهم أن يساهموا مساهمة إيجابية كأعضاء. وفي برامج دورات التدريب يمكن للإدارة أن تشدد على المهارات التالية :

- مهارات القيادة.
- تحديد الأهداف والأنشطة.
- مهارات الاتصال.
- أساليب حل المشكلات.

جـ- إنشاء كيانات للعمل الجماعي:

من تشجيع العمل الجماعي بين العاملين فيجب على الإدارة أن تقيم كيانات متعددة مثل فريق العمل، قوة المهام، دوائر تحكم الجودة، ... الخ. ولكونهم أعضاء في تلك الكيانات فيمكن للعاملين أن يقدموا أفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بتحسين الجودة مباشرة إلى الإدارة. ويحفزهم على ذلك

أن تلك الكيانات تعمل كأدوات توجيهية لأفكارهم ومقترحاتهم بطريقة أكثر منهجية وأشد فعالية. ومن الجانب الآخر تستطيع الإدارة أن تواصل سياسة جودة الإدارة من خلال تلك الكيانات.

د- تفويض السلطة لفريق العمل:

من أجل تحقيق نتائج متميزة يجب على الإدارة أن تفوض السلطة لفريق العمل. ونظرا لأنهم يعملون بحرية فإن تفويض السلطة تجعلهم أكثر إبداعية وأسرع في حل المشكلات. وتفويض السلطة يمكن أن يتخذ عدة أشكال من بينها :

١- تفويض فعال.

٢- تقديم تيسيرات وموارد عمل كافية.

٣- إعطاء مزيد من الثقة للعاملين للقيام بمهام أكبر وأكثر أهمية.

٤- السماح لفرق العمل الاندماج بطريقة مباشرة في عملية صياغة أهداف الجودة للإدارة.

هـ- التقدير وإعطاء الحوافز :

يجب تقدير فرق العمل الناجحة عن طريق الإدارة للاعتراف بما حققوه من إنجاز. وتظهر الإدارة تقديرها تجاه تلك الإسهامات ولروح الفريق، ومن جهة أخري تجعل العاملين أكثر دافعية وأكثر التزاما تجاه فرق العمل.

إذن فإن العمل الجماعي يتطلب:

- تدريب على آليات العمل الجماعي. *تدعيم الاتصال بين الأفراد.
- زيادة الرضا الوظيفي والانتماء. *تبادل الخبرات لحل المشكلات.
- سهولة حل المشكلات. * اتخاذ قرار أكثر رشداً.

المبدأ السادس

قياس الأداء

إنطلاقاً من مقولة أن الأداء الذي لا يقاس لا وجود له فإنه يجب تدعيم عملية تحسين الجودة في المؤسسات الحكومية بنظام قياس أداء جيد يوفر التغذية الراجعة للإدارة حول ما تحقق من تقدم وإنجاز. وهذه المعلومات ذات أهمية وظيفية في إجراءات التخطيط المستقبلية. ومن أجل ضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب على الإدارات الحكومية إيجاد أنظمة قياس أداء لكل نوع من المخرجات أو الخدمة المقدمة.

ويوفر نظام قياس الأداء البيانات والمعلومات الهامة حول أداء عمليات العمل الجارية (الراهنة) التي يتم تنفيذها. ويمكن توظيف تلك المعلومات بعدة طرق من بينها:

١- تقييم الأداء الحالي لإجراء عمل محدد أو خاص.

٢- قياس تطابق العمل إلى المدى الذي يلبي فيه مع معايير وأهداف الجودة المحددة سلفا.

٣- تحديد قطاعات جوانب العمل ذات مشكلات جودة.

٤- تخطيط أنشطة تحسين لمزيد من تحسين جودة العمل.

٥- عند إنشاء نظام قياس أداء فعال خاص بالمخرجات يلزم على المؤسسات الحكومية أن تنجز عددا من الإجراءات وهي:

أ- تحديد موضوعات الضبط وهي السمات المميزة للجودة بالنسبة للمنتج الذي تود الإدارة التحكم فيه.

ب- تحديد معايير الجودة وأهدافها.

جـ- إنشاء ميكانيزمات أو آليات للقياس.

د- تحديد شبكة معلومات الأداء.

أ- تحديد موضوعات الضبط وهي السمات المميزة للجودة بالنسبة للمنتج الذي تود الإدارة التحكم فيه:

لكل نوع من المنتجات المنتجة ينبغي على الإدارة اختيار سمات مميزة للجودة التي تحتاج إلى الضبط. ويجب أن تتطابق واحتياجات وتوقعات العملاء. وهذه السمات التي يجب أن يركز عليها المقياس هي المتانة، الاستمرار، الخطوط الزمنية.

ب- تحديد معايير الجودة وأهدافها :

يلزم على الإدارات أن تحدد معايير وأهداف الجودة لكل منتج والتي تتطابق مع السمات المميزة للجودة التي تم تحديدها، وأن تضمن أنها تعكس بصورة حقيقة مستوى تفوق الجودة الذي يؤدي إلى رضاء العميل. ومن أمثلة معايير وأهداف الجودة ما يلي :

جـ- إنشاء ميكانيزمات أو آليات للقياس :

أساسا يوجد مكونان في نظام قياس الأداء أحدهما وحدة القياس والأخر جهاز جمع المعلومات. بالنسبة لوحدة القياس يجب أن تتمشى مع طبيعة سمات الجودة المقاسة. ومن أمثلة وحدات القياس ما يأتي :

موضوع التحكم	وحدة القياس
المتانة(المعدات)	عدد السنوات التي يمكن أن تعمل فيها المعدة بفعالية.
الخطوط الزمنية	خدمة الشباك: بداية وقت خدمة الشباك بدقة في القيام بعملها كل يوم.

جهاز القياس هو أداة لجمع المعلومات في شكل أله أو كمبيوتر أو أفراد يشتركون اشتراكا مباشرا في العمل. وفي الواقع يمكن اعتبار أدوات الاستبيان والمقابلات من هذا القبيل نظرا لأنها تتصل بقياس رضا العميل.

د- تحديد شبكة معلومات الأداء :

من المهم أن البيانات والمعلومات التي تم تجميعها أن تتصل اتصالا مباشرا بصانعي القرار.

المبدأ السابع

تأكيد ضمان الجودة

وفي كل الأحوال فإن إيجاد نظام لقياس الأداء وتقويمه يقتضي بالضرورة توافر ما يلي:

١- معلومات كافية وواضحة لقياس الأداء الحالي.

٢- معايير قياس عملية الأداء الحالي.

٣- تحديد فجوات الأداء.

٤- تحديد مشاكل فجوات الأداء المتعلقة بفجوات الأداء.

٥- تحديد العمليات والأنشطة المتعلقة بفجوات الأداء والجودة.

٦- إجراء تصحيحي لمعالجة الأداء والجودة.

يعنى هذا المبدأ بتركيز الإدارة على التأكد من تفعيل عمل المبادئ الستة السابقة في الواقع العملي، وأن هذا التفعيل قد أدى في النهاية إلى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.

وحتى يتحقق ذلك لابد من أن تضع الإدارة نظاماً لضمان الجودة، ويكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو المنتج والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وذلك في كل مراحل العمل وأنشطته وعملياته وإجراءاته. وبالتالي فإن هذا النظام لابد أن يعتمد على منع الخطأ قبل حدوثه في مراحل التصميم، والإنتاج، وتقديم الخدمة أو المنتج إلى العميل.

وحتى يكون هذا النظام فعالاً لابد من توفر ما يلي:

١- مجموعة من النظم الإدارية الوقائية، أي التي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها. وغالباً ما تتمثل هذه النظم في إجراءات المتابعة والتقييم المستمر.

٢- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.

٣- مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة، وبرامجها، وأنشطة المنظمة.

٤- مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل، ومروراً بالتصميم، ونهايةً بوصول المنتج أو الخدمة إلى العميل.

٥- ضمان عملية التحسين المستمر.

نلخص مما سبق إلى أن ضمان الجودة يتطلب توافر ما يلي:

- نظم إدارية وقائية.
- إجراءات التحسين المستمر.
- إجراءات التنسيق والتكامل.
- إجراءات متابعة وتقييم العمليات.
- ضمان عملية التحسين المستمر.

الفصل الرابع

الجودة الشاملة والتعليم

الفصل الرابع

الجودة الشاملة والتعليم

مقدمة:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين- بصفة خاصة- جهوداً مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة، وامتدت هذه الجهود رأسياً لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الأطفال وحتى بلوغه نهاية السلم التعليمي بالدرجة الجامعية وما بعدها، كما امتدت هذه الجهود أفقياً لتشمل كافة عناصر العملية التعليمية بدءا من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها، والمعلم و إعداده، والإدارة المدرسية وتحديثها.

ويجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية، انطلاقا من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجود. غير أنه رغم الجهد المبذول كثيراً ما تطرح علينا التساؤلات المثيرة للقلق والتي لا تسهل إجاباتها حول مخرجات التعليم ومستواه وجدواه.

ولأن هذه التساؤلات أكبر وأهم وأخطر من أن تترك للأقوال المرسلة، ولأن التعليم يعتبر بحق وعن جدارة هو أحد بل وأهم أركان النهضة في أي مجتمع، فانه لابد وأن يحاط بسياج من البحث العلمي الرصين لحمايته وتدعيمه وتطويره باستمرار.

وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة إصلاح أي نظام تعليمي هي تقويم النظام التعليمي تقويما يكشف عن واقعه بلا مبالغة أو تهوين، ويوضح عناصر قوته وضعفه، ويحيط بكل

جوانب العملية التعليمية من المعلم والمتعلم وموضوع التعلم والإدارة المدرسية والأنشطة وغيرها مما يسهم في مسار العملية التعليمية.

ولقد شهد التقويم التربوي تحولا واضحا في مفاهيمه ومجالاته اعتبارا من بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، حيث انتقل من نطاق محدود يدور حول تقويم الطالب في جانب أو أكثر من جوانب نموه إلى حركة مراجعة ومحاسبة شاملة للنظم التعليمية ومؤسساتها وبرامجها تستهدف التأكد من خلال البحوث العملية أو من خلال برامج التقويم المتكاملة أو من خلال إدارة الجودة الشاملة، من أن هذه المؤسسات والبرامج قد حققت أهدافها. ومن هنا كان اللقاء الصحيح والمناسب بين عمليات التقويم الشامل للمؤسسات والنظم التربوية وعمليات إدارة الجودة الشاملة لهذه المؤسسات.

وحتى يكون اللقاء المرتقب بين إدارة الجودة الشاملة والنظم التعليمية لقاء صحيحا بحق فإننا سوف نتوقف بداية أمام:

أ- مفهوم الجودة ومفهوم المستفيد في التعليم.

ب- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

ج-الإدارات التشخيصية.

أ- المفاهيم:

تزايد الاهتمام عالميا وعربيا اعتبارا من الثمانينيات بجودة التعليم، وتشير الدلائل إلى أن هذا الاهتمام سوف يتزايد في المستقبل القريب والبعيد، وغالبا ما يتمحور هذا الاهتمام حول محاولة الإجابة على سؤالين رئيسيين هما:

- ما الجودة في التعليم؟

- من هو المستفيد في التعليم؟

فيما يتعلق بمفهوم الجودة في التعليم:

لقد تعددت تعريفات الجودة، ولازلنا نذكر كلمات ديمنج "إنها الوفاء بحاجات المستفيد حالياً ومستقبلا"، وكلمات جوران "إنها ما يتلاءم مع استخدامات المستفيد"، وكلمات كروسبى "إنها التطابق مع متطلبات المستفيدين"، وكلمات إيشيكاوا "المنتج الجيد هو المنتج الأكثر اقتصادية والأكثر فائدة والذي يرضى المستفيد دوماً".

وتؤكد هذه التعريفات جميعا – وغيرها كثير – على أهمية رضا المستفيد وعلى استمرارية محاولات تحسين المنتج، فهل ينطبق ذلك على التعليم؟

يعرف البعض الجودة في التعليم بأنها "ما يجعل التعليم متعة وبهجة" وبطبيعة الحال فإن البهجة والمتعة هى أمور متغيرة أو قابلة للتغير، إذ أن ما يعتبر ممتعا ومشوقا ومبهجا في موقف ما أو في عمر ما قد لا يكون كذلك في موقف آخر، أو في مرحلة عمرية أخرى، وعلى هذا الأساس فإن المدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هى المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، ومحققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم والملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم. أي أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهى التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب.

أو هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.

فيما يتعلق بالمستفيد في التعليم:

لعل أصعب ما يواجه إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة الإجابة على السؤال الخاص بتحديد المستفيد في التعليم، ذلك لأن هذا المستفيد قد يكون الطالب المتعلم، وقد يكون جهة العمل التي سيلتحق بها هذا الطالب عقب تخرجه، وقد يكون الآباء وأولياء الأمور أصحاب المصلحة المباشرة في تعلم أبنائهم، وقد يكون المجتمع المحلى المستفيد من جهد هذا الطالب، وقد يكون المجتمع بأسره مستقبلا، وقد يكون المعلم الذي تتولاه كافة الأجهزة التعليمية المسئولة بالرعاية والتنمية، وقد تكون الإدارة المدرسية المتطورة استجابة لحاجات ومتطلبات العملية التعليمية.

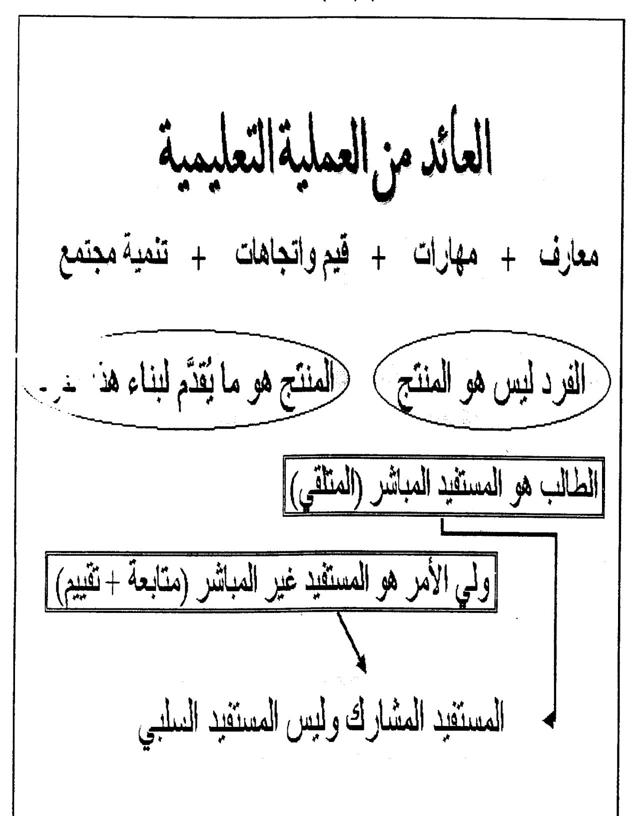
والأهم هو أن المستفيد قد يكون أحد هذه الاحتمالات أو بعضا منها أو هي جميعاً. لذا فالشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٣٦)



وعليه يصبح العائد من العملية التعليمية هو المستفيد المشارك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (٣٧)


العائد من العملية التعليمية
معارف + مهارات + قيم واتجاهات + تنمية مجتمع
الفرد ليس هو المنتج
المنتج هو ما يُقدّم لبناء هذ
الطالب هو المستفيد المباشر (المتلقي)
ولي الأمر هو المستفيد غير المباشر (متابعة + تقييم)
المستفيد المشارك وليس المستفيد السلبي

وإذا كانت الجودة تتحدد طبقاً لتعريفات روادها في رضا المستفيد، سواء كان ذلك في الصناعة أو التجارة أو التعليم، فإن السؤال من هو المستفيد بالنسبة للعملية التعليمية يعتبر هو السؤال الأولى بالإجابة، لأنه على ضوء تحديد هذا المستفيد، وعلى ضوء التعرف على سماته وخصائصه وصفاته، وعلى ضوء تحديد استعداداته وقدراته وإمكاناته يمكن أن تتحدد المناهج والبرامج وطرق التدريس والأنشطة وأساليب التعامل وغيرها من القواعد والنظم والإجراءات المدرسية.

إن نقل إدارة الجودة الشاملة من مجال الصناعة إلى مجال التعليم تقتضي أن نضع في اعتبارنا أن هناك فروقا بين المجالين، وأنه رغم الاتفاق في المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والتعليم إلا أن هناك فروقا يحتمها التطبيق ومنها على سبيل المثال:

- أن المدرسة ليست مصنعا.
- أن الطلاب ليسوا منتجات إلا بقدر ما اكتسبوا من تعلم.
- أن الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب أنفسهم.
- تعدد نوعية المستفيدين في العملية التعليمية.
- وجوب اشتراك الطلاب في تعليم أنفسهم فهم مُنتِج ومُنتَج.
- عدم وجود فرصة لعملية استرجاع المنتج.
- المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.
- تعدد نوعيات المنتج التعليمي في العملية التعليمية الواحدة.
- عدم إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعداد المنتج التعليمي.

وفى ضوء هذه الفروق الجوهرية بين التعليم وبين الصناعة فانه من الطبيعي أن تأخذ إدارة الجودة الشاملة مساراً إجرائيا مختلفاً مع الحفاظ على ذات الأهداف المنشودة منها.

ب- المبادئ:

تواجه المدرسة المقبلة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات المتشابكة مثل إعادة النظر في أهداف المدرسة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسئوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، وكذلك تخطيط وتنفيذ سلسلة متصلة من أعمال التدريب سواء برامج التنمية المهنية أو السلوك القيادي في مختلف المستويات وذلك من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل، والمناخ المحيط بالأداء التدريسي .وحتى تكون المدرسة وسيلة حياة جديدة في مجتمع جديد. والمدرسة مطالبة ببذل الجهد الوفير وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغير بعين يقظة حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

١- تحقيق رضا المستفيد.
٢- إجراء التقييم الذاتي وصولا لتحسين الأداء.
٣- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
٤- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
٥- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
٦- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغير.
٧- إرساء نظام للعمليات المستمرة.
٨- القيادة التربوية الفعالة.

إن هذه المبادئ وإن كانت لا تختلف كثيرا في المجال التربوي عنها في المجالات الصناعية والتجارية وغيرها، إلا أنها تستلزم في المجال التربوي تطبيقات تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من متعلمين ومعلمين وإدارة مدرسية وبما لديها من موارد وما تواجهه من تحديات.

وهذا ما نتعرض له فيما يلي:

١ – تحقيق رضا المستفيد:

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد، وما هي احتياجاته، حتى يمكن تصميم المنتج الذي يلبى هذه الاحتياجات.

وللقيام بذلك هناك عدة خطوات ينبغي إتباعها وهى:

- التعرف على المستفيدين
- ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفى شرط المعايير المذكورة
- تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ
- تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أية عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ

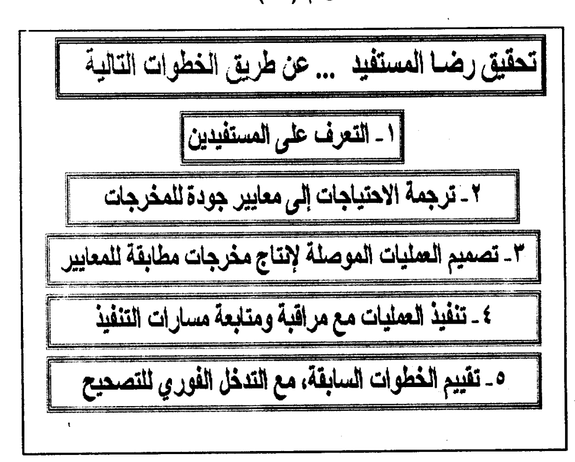
ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد أنه في إدارة الجودة الشاملة يتم التمييز بين المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، فالمستفيد الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (وهو بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في الطالب والمعلم والإدارة وكل من يعمل في المدرسة)، وهو يعتبر

عميلا داخليا لأنه يستقبل ويتأثر بعمل الغير ثم أنه يعمل ويؤثر في عمل غيره داخل العملية التعليمية في شكل سلسلة متتابعة من الأعمال القائمة على التأثير المتبادل بين الأطراف أو بين المستفيدين الداخليين الذين يضيف كل منهم بعمله قيمة للمنتج النهائي وبطبيعة الحال فانه يمكن القول بإمكانية الوصول إلى درجة عالية من رضا المستفيد الداخلي إذا أدى كل طرف دوره في العمل على أفضل وجه قبل أن يسلمه إلى المستفيد التالي.

أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة.

ويلخص الشكل التالي ذلك.

الشكل رقم (٣٨)



٢- التقييم الذاتي وتحسين الأداء:

يعتبر التقييم الذاتي ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء وذلك عن طريق قياس أداء الفرد والمؤسسة. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم الذاتي كطريق يؤدى إلى التحسين المستمر. ويفسر الباحثون أهمية التقييم الذاتي في المؤسسات التي تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة بالقول بأن "الفارق الأساسي بين الأفراد الناجحين والأفراد غير الناجحين هو أن الأفراد الناجحين غالبا ما يقومون بتقييم سلوكهم مع المحاولة الدائمة لتحسين ما يقومون به". أما الأفراد الناجحين فغالباً ما يقومون بتقييم سلوك الآخرين، ويقضون وقتهم في الانتقاد والشكوى وإصدار الأحكام في محاولة لإجبارهم على تحسين ما يقومون به، لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في حاجة إلى أفراد ناجحين يقيمون سلوكهم قبل أن يقيموا سلوك الآخرين، ويحسنوا من أدائهم قبل أن يطالبوا بتحسين أداء الغير.

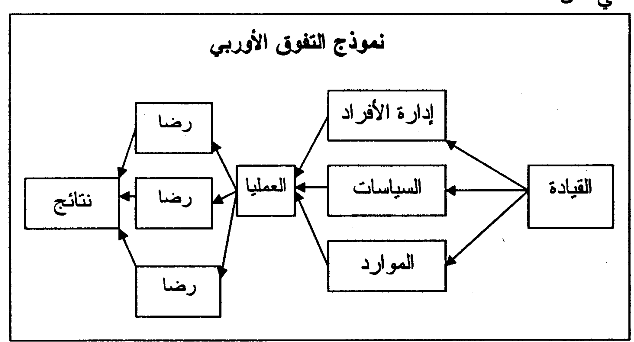
إن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة في المؤسسات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، قضايا التدريب، ودوائر أو حلقات الجودة، والبحوث العلمية، والاتصال وغيرها. وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة مؤسسة تعلم حيث يكون الأفراد والعمليات والأنظمة جميعاً مكرسين من أجل تحسين دائم متواصل.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التقييم الذاتي على مستوى الإدارة العليا غالبا ما يؤدى إلى أن تتبنى الإدارة المدرسية لعب دورين هامين يضافان إلى أدوارها المتعددة وهى:

- توفير الإدارة المناسبة للأزمات في المجالات التي تنشأ فيها المشكلات.

- تطوير وتنمية العاملين الذين يسعون بطريقة إيجابية نحو الفرص التي تنقلهم إلى أسلوب آخر للتشغيل.

وهناك العديد من النماذج التي يمكن الاستعانة بها في إجراء عملية التقييم الذاتي مثل:



ولقد تمكن الباحثون من التوصل إلى عدد من المعايير الأساسية للتقييم الذاتي والتحسين المستمر نوردها فيما يلي:

أ.التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء:

وذلك من خلال:

- التشاور مع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وصولا لتحديد أهداف ومهام العمل.

- إرساء آليات اتصال فعالة للتزود بالمعلومات ونشر الوعي بأهداف وأساليب العمل.
- التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى يتيسر لكافة العاملين مناقشة تحسين العمل والالتزام به.
- إبراز صورة القدوة الحسنة من خلال التصرف المناسب في القضايا التي يثيرها العاملون.
- إنشاء آليات مناسبة للتعرف على الإنجاز على مستوى المؤسسة والفرق والأفراد.

ب.الحرص على تحقيق التزام المديرين والمشاركين والعاملين في تحسين الأداء:

- التعرف على سمات وخصائص كل فئة وكل فرد وتحديد الأدوار المنوطة بكل منهم.
- زيادة الوعي باستراتيجيات المؤسسة طويلة المدى وما يرتبط بها من أهداف وكيفية قياس الإنجاز في كل منها بشكل موضوعي.
- إنشاء آليات مناسبة للتعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة وتحديثها أولا بأول.
- مراجعة فاعلية كل مستوى مع إيجاد البرامج التنموية المناسبة لزيادة هذه الفاعلية.
- تشجيع العاملين في كل المستويات على المشاركة في تحديد التحسينات اللازمة.

- إرساء آليات تبادل الخبرات بين المستويات الثلاثة وداخل كل مستوى على حده.

ج. تكامل الأهداف الاستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات:

وذلك من خلال:

- استخدام الأهداف الاستراتيجية كأساس لتحديد الأولويات على كل مستويات العمل.
- تنشيط طرح أفكار التحسين من خلال التقييم الذاتي في إطار ما يتم إنجازه من الأهداف.
- انتظام مراجعة العمليات وبيان علاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر وزيادة وعى العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- توفير التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين.

د. بناء مقاييس الأداء وأنظمة التغذية الراجعة:

- وذلك من خلال:
- تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لكل عملية من عمليات التشغيل مع مراجعتها باستمرار.
- إجراء عمليات القياس باستخدام المؤشرات المحددة بدقة وانتظام.

- التعرف على اتجاهات الأداء من نتائج القياس واتخاذ التصحيحات اللازمة أولا بأول.
- الربط بين نتائج التقييم الذاتي ونتائج قياس الأداء وإلقاء الضوء على أفضل وأقل الممارسات.
- تقدير وتشجيع العاملين على إنجازاتهم وتحفيزهم لمواجهة المشكلات ووضع الحلول لها.

هـ- الاحتفاظ بتوثيق كامل لإدارة الجودة الشاملة:

- وذلك من خلال:
- تصميم نظام توثيق مرن ومبسط مع تجنب كثرة الأعمال الورقية والبيروقراطية.
- تسجيل أفضل معايير ومؤشرات الأداء والنماذج المعمول بها في كل مستويات التقييم.
- توفير ملخصات منتظمة حول المشروعات والمهام.
- تقييم مخرجات التدريب وانتقال أثره وكافة خبرات العاملين وما يتصل بها.
- تعديل نظم ومضمون التوثيق طبقاً لما يطرأ من تغيرات في مستويات الأداء بالمؤسسة.

والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (٣٩)

التقييم الذاتي وتحسين الأداء ... معايير التقييم الذاتي
١ - التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء
٢ - الحرص على تحقيق التزام كل العاملين في تحسين الأداء
٣ - تكامل الأهداف الاستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات
٤ - بناء مقاييس الأداء وأنظمة التغذية الراجعة
٥ - الاحتفاظ بتوثيق كامل لإدارة الجودة الشاملة

٣- العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:

يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، وكلما سانده المديرون، كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة في المدرسة، وذلك انطلاقا من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والإحترام المتبادل والإنتماء وانصهار الفرد في

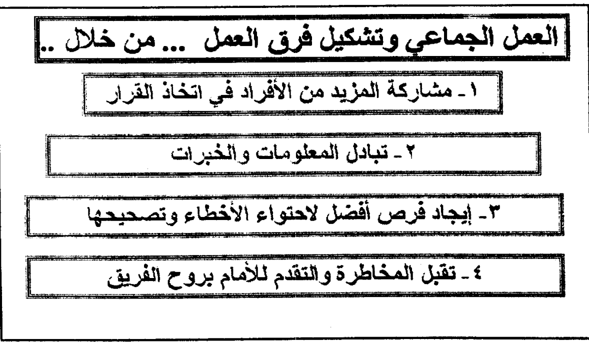
المجموع من شأنها جميعاً أن توفر المناخ المدرسي الذي تنشده إدارة الجودة الشاملة، مما يجعل المدرسة قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس مستويات رضاهم، وبالتالي تحديد مخرجاتها ومستويات الجوذة الخاصة بهم، وكذلك تحديد ما يلزم من تحسين مستمر وكيف يمكن إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول .

وذلك من خلال:

- **مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.**
- **تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين في فرق العمل.**
- **إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطرة والتقدم بروح الفريق.**

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤٠)



٤- الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة عمليات الإنتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.

والبيانات الجيدة هي البيانات الموثوق فيها والمقننة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بشرط أن تكون مرتبطة بالواقع ومعبرة عنه.

ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة للمدرسة البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه وبالإدارة المدرسية. وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين في المدرسة ثم العمليات التي تتم داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المدرسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤١)

الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها ... مثل ..
تتعلق بالطالب: احتياجاته، استعداداته، قدراته، أداؤه، ...
تتعلق بالمعلم: احتياجاته، قدراته، خبراته، ...
تتعلق بالعاملين في المدرسة: احتياجاتهم، قدراتهم، خبراتهم، ...
تتعلق بالعمليات داخل المدرسة: التدريس، التوجيه، خدمة البيئة، ..

٥- تفويض السلطة:

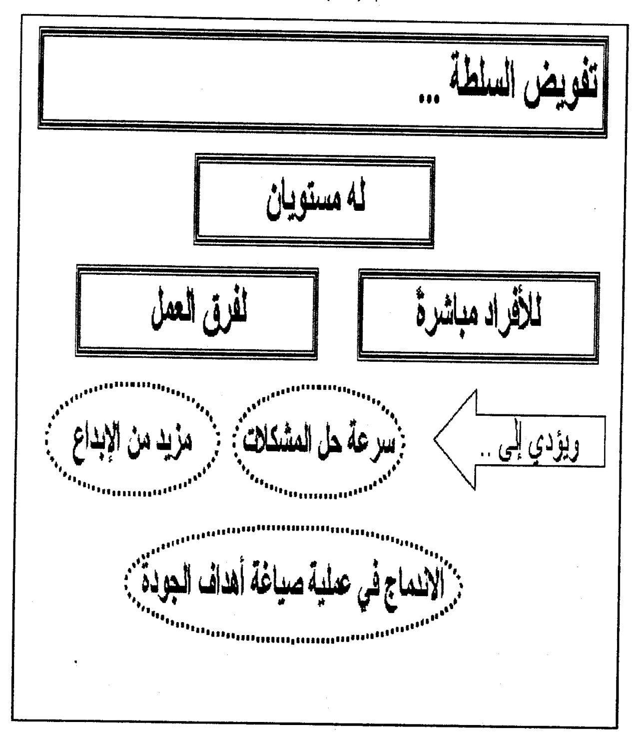
هناك اتفاق على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم، وهذه المشاركة هي لون من ألوان تفويض السلطة. وبالنسبة للمدرسة فإن المدير الناجح هو الذي يقوم بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشاركه السلطة المدرسون والطلاب، إذ أنه بانتقال السلطة إلى المدرس يقوم باتخاذ القرارات باتصال وثيق مع طلابه وليس فقط مع الإدارة المدرسية.

ويمكن أن يتم تفويض السلطة على مستويين، إما للأفراد مباشرة أو لفرق العمل، ومن المؤكد أن التفويض لفرق العمل يكون أجدى من الأفراد،

وفى كلتا الحالتين فإنه من المتوقع أن يؤدى التفويض إلى مزيد من الإسراع في مواجهة المشكلات والمزيد من الابتكارات والإبداع والاندماج في عملية صياغة أهداف الجودة المنشودة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤٢)



٦- إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى الأفراد باعتبارهم أساس العمليات المحققة للجودة، والى مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارهما الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة. وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في المدرسة من الطالب إلى المعلم إلى الإدارة المدرسية وكل العاملين في المدرسة هم العامل الحاسم في نجاح المدرسة.

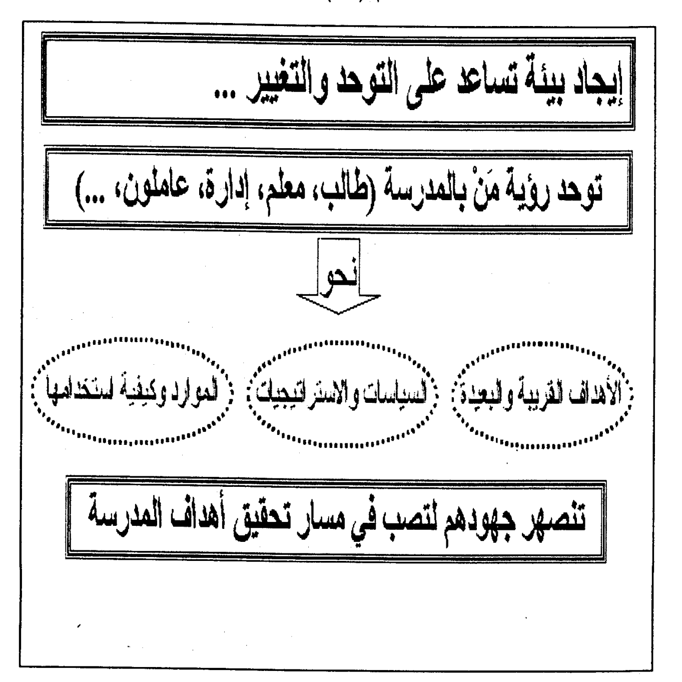
وإذا ما توحدت رؤية هؤلاء الأفراد نحو الأهداف البعيدة والقريبة، ونحو السياسات والاستراتيجيات، ونحو الموارد وكيفية استخدامها، وذلك من خلال المناقشات الحرة المفتوحة دونما قيود، ومن خلال المشاركة الفعالة في السلطات وتحمل المسئوليات.

ومن خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه وما عليه من واجبات فإن المتوقع أن تنصهر جهود هؤلاء الأفراد في بوتقة واحدة لتصب في مسار تحقيق أهداف المدرسة.

ونفس هؤلاء الأفراد وفرق العمل التي ينضوون في إطارها، ومرة أخرى من خلال المناقشات وتبادل الخبرات فيما بينهم دون قيود ولا تحفظات، هم الأقدر على استشعار جوانب النقص أو الخلل التي قد تعتري الأداء في أي من مراحل العمل، ثم المبادرة إلى اتخاذ ما يلزم لتصحيح وسد هذه النواقص، وهم الأقدر على اكتشاف المشكلات وتحديدها وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم تبني واستحداث ما يلزم من تغيير في أساليب وطرق العمل على مختلف الجبهات.

والشكل التالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم (٤٣)



٧- إرساء نظام العمليات المستمرة:

المقصود بنظام العمليات المستمرة هو النظر إلى المدرسة (أو أي مؤسسة أخرى) كنظام، والى ما يقوم به العاملون فيها كعمليات مستمرة، وبالتالي فإن أي إصلاح مدرسي ينبغي أن يبدأ من تحسين هذه العمليات، ليس

هذا فحسب بل من الاستمرار في تحسينها على أساس من معايير الجودة المتفق عليها بالنسبة لهذه المدرسة، وبدلا من التركيز على مخرجات العملية التعليمية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات.

٨- القيادة التربوية الفعالة:

المطلوب من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات، وفى المواقف التدريسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤٤)

القيادة التربوية الفعالة ... ومطلوب منها ...

توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة

ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب

تطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير

المبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير

وعليه فان التعليم في ظل إدارة الجودة الشاملة مفهوما ومبادئ كما سبق عرضها لابد وأن يختلف اختلافا جذريا .... فالتنظيمات المدرسية الحالية والكلاسيكية منها لا تمارس تعليما يتناسب مع الجودة الشاملة، وان كانت التنظيمات الفعالة منها تمارس بعضا من تعليم الجودة الشاملة .

وبشكل عام فان ثمة فروق أساسية بين تعليم تقليدي سائد وتعليم يقوم علي أساس الجودة الشاملة، وهذه الفروق تتبلور في مجالات ثلاثة : الأدوار، والبرامج، والتنظيمات، كالتالي :

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم علي الجودة الشاملة T.Q.E.
الالتزام	يملكه المتخصصون	يملكه الجميع
الدقة	أي فرد يعرف الحقيقة	الفريق بالبيانات يعرف الحقيقة
التفكير	استنباطي	استقرائي واستنباطي
المسئولية عن السلوك	تملكها المدرسة	يملكه الفرد
المسئولية عن الطفل بالمدرسة	مسئولية هيئة المدرسة	الوالدين والمدرسة والطفل
المشاكل هي	المدرسة	الأسباب الأصلية لها
حل المشاكل عن طريق	هيئة المدرسة وأحيانا الآباء والمعلمون	الأشخاص الأقرب لها والأجدر علي حلها
المسئول عن الجودة	هيئة المدرسة	كل فرد
مصدر المعرفة	مجلس المدرسة والإدارة والمعلمون	كل فرد
العميل هو " واقعيا "	كل فرد	المجتمع
الإبداع	موضع شك	موضع جذب
التفكير بشكل مختلف	موضع شك	موضع جذب
الحكم عن طريق الإعداد	أمر طبيعي	موضع شك
المدرسة مثل مشروع العمل التجاري	لها مجال لذلك	بالطبع كذلك
الجودة والتكلفة	الجودة تكلف كثير	الجودة مجانية
التأكد من الجودة	لا شيء مؤكد	التحكم في الجودة الشاملة

أولا : مقارنة بين النظامين من حيث " الأدوار " :

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم علي الجودة الشاملة
الآباء	رد الفعل	يخدمون المعلمين
الطلاب	يحضرون للمدرسة	يتساءلون ويطلبون ويطلب منهم ويخدمون
المعلم	التدريس والتحكم	التوجيه والتعليم
المدير	التحكم والتوجيه والتنظيم والتخطيط	إزاحة المعوقات- التخطيط – التنظيم
الإدارة	الإشراف وتطبيق السياسة	مصدر ومزيح للعقبات
مجلس المدرسة	تطوير السياسة	يقود المسيرة
المجتمع	ينتخب مجلس المدرسة ويوفر الموارد	يحدد المتطلبات ويوفر الموارد

ثانيا : مقارنة بين النظامين من حيث " البرامج " :

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم على الجودة الشاملة
المنهج	تقرره الحكومة	تقرره طلبات العملاء
طرق التدريس	تحددها عقود المعلمين ومؤسسات الإعداد	تحددها طلبات العملاء
التمويل	تحدده مخصصات اللوائح البيروقراطية	تحدده أولويات طلبات العملاء
هيئة العمل	تعينها السياسات والشهادات والقوانين	تقدرها تقييمات الأداء
إدارة التسهيلات	تحكمها الكلفة	تحكمها حاجة التدريس
خدمات الدعم	تحكمها السياسة	يحكمها التدريس
النقل والتغذية	إجباري	ثمن الجودة
تقييم الحاجات	إجباري	وظيفي

ثالثا : مقارنة بين النظامين من حيث التنظيمات :

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم علي الجودة الشاملة
الفرق	رياضية أو نزاعية	لحل المشكلات وجمع المعلومات
الثقافة	إدارة الأزمات	للتصحيح والتحسين المستمر
الهيكل التنظيمي	هرمي سياسي وبيروقراطي	متكامل ومسطح (مفلطح)
التخطيط	من سنة إلي خمس سنوات	من أربعة سنوات إلي ١٢ سنة
الخطة الاستراتيجية	تصنعها الدولة	تحكمها الجودة
إدارة المدرسة	مركزها المدير	مركزها مجلس الجودة

ج. الأدوات التشخيصية

لعل من أشهر الأدوات التشخيصية التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

تحليل باريتو (Pareto Analysis):

يخبرنا تحليل باريتو (أو ما يطلق عليه خريطة أو منحنى باريتو) بالأهمية النسبية لكل مشكلة من سلسلة المشكلات أو الأخطاء التي ينبغي الاهتمام بها والبحث عن أسبابها. ويبين لنا بالرسم أين يجب أن نركز جهودنا لنكون أكثر فعالية. ويُستخدم هذا التحليل لاكتشاف من أين نبدأ في تناول المشكلة، ووضوح الأهمية النسبية لعناصر المشكلة. كما يمكن استخدامه أيضاً لمقارنة الوضع قبل وبعد بذل الجهد.

ومنطق تفكير باريتو هو تطوير لطريقة "جوران" (Juran)، وقد استخدم هذا الاسم تيمناً باسم الاقتصادي الإيطالي "فيلفريدو باريتو" Vilfredo Pareto صاحب نظرية (الكثرة التافهة والقلة الهامة) في الإدارة. ويرتكز رأى باريتو على فكرة أن هناك عدداً قليلاً جداً من الأسباب وراء معظم المشكلات، وأن كثيراً من الأسباب غير هام نسبياً. وأحياناً يُشار إلى رأي باريتو هذا بقاعدة ٢٠/٨٠(الثمانين بالعشرين)، أو قانون المتوسطات. ويمكن للمعلمين اللجوء إلى قاعدة ٢٠/٨٠ عندما يريدون اقتراح أن ٨٠ في المائة من مشكلات الطلاب في مادة ما تأتي من ٢٠ في المائة من هؤلاء الطلاب. أو أن ٨٠ في المائة من دعم أولياء الأمور يأتي من ٢٠ في المائة.منهم. وقد اكتشف باريتو هذا المبدأ عند دراسته للثروة في شمالي إيطاليا، حيث وجد أن ٨٠ في المائة من الثروة يمتلكها ٢٠ في المائة من الناس. ومع أن هذه النسب

المئوية قد لا تكون بمثل هذه الدقة إلا أن تحليل باريتو يمكنه أن يوجه نظرنا إلى القلة المؤثرة أو الهامة من العوامل حيث يمكن التعامل معه بشكل يعود علينا بنفع كبير.

٢- أشكال السبب_و_النتيجة أو ظهر السمكة Cause-and-Effect Diagrams (Fishbone):

إن جمع المعلومات واستخدامها هو أساس عمليات التحسين. وشكل السبب_و_النتيجة أداة أساسية للفريق لحل المشكلات من حيث تجميع المعلومات. فتعلم المعلومات المتاحة والخاصة بالمشكلات أو العمليات هو أساس تحسين الجودة كما قال "كاورو إيشيكاوا" Kaoru Ishikawa مبتكر هذه الأداة ورائد دوائر الجودة -"تبدأ الجودة وتنتهي بالتعليم"، ولتحسين "العمليات عليك باستمرار السعي وراء الحصول على مزيد من المعلومات عن تلك العمليات ومدخلاتها". ومخطط إيشيكاوا البياني – ويُعرف أيضاً بشكل ظهر السمكة لأنه يشبه الهيكل العظمي للسمكة* – أسلوب لربط الأسباب بالنتائج.

ويمكن استخدام أسلوب ظهر السمكة مع أي موضوع تقريباً يحتاج إلى الانتباه داخل أو خارج مشكلات المؤسسة المدرسية. كما يمكن أن يتعلمه أيضاً أي شخص في أي سن. ويسمح شكل ظهر السمكة للفريق باستخدام

---

* ففي المقدمة (الرأس) تتحدد المشكلات وآثارها، ويمثل الخط في الوسط العمود الفقري، أما النظام المتفرع منه فيسجل عليها الأسباب المحتملة للمشكلات من أجل التعرف على احتمال ظهورها. وبذا يفيدنا الشكل كأداة في تحديد أسباب المشكلات المحتملة وعلاقاتها ببعضها.

العصف الذهني فوراً وتصنيف الأفكار في فئات من الأسباب أو الحلول. ويساعد شكل ظهر السمكة كذلك في تحديد المشكلة.

إرشادات لاستخدام شكل السبب_و_النتيجة:

١- فكّر كثيراً في المشكلة موضع الاهتمام. من المرجح جداً أن الفريق سيفهم العملية بشكل أفضل عندما يفكر كثيراً في كل العوامل الداخلية والخارجية الممكنة التي لها دخل بالمشكلة. فكّر كثيراً فيما يتعلق مثلاُ بـــ "الوقت الذي يقضيه الطالب على مقعده" واضعاً في اعتبارك سياسات المدرسة والمديرية، ومستوى تعليم الوالدين، ونصائح المعلم للوالدين، ومسئوليات التلاميذ الآخرين والضغوط الأخرى، والوقت المخصص لمادة العلوم في الفصل، وتكليفات الواجب المنزلي.

٢- يجب أن يستمع أعضاء الفريق لبعضهم البعض باهتمام. فأحياناً يتجه أعضاء الفريق للتفكير في أفكارهم الخاصة أثناء تقديم الآخرين لأفكارهم، وهذا يحول دون فهم أفكار الآخرين، وقد يهدر إمكانية التعاون المستقبلي في تحديد الأفعال الواجب اتخاذها حيال الأسباب. وقد يرغب كل عضو في الفريق في التدوين المختصر لأفكاره على الورق حتى لا ينساها أثناء إنصاته للآخرين.

٣- خذ وقتك، وبعد إنهاء الفريق لأول مسودة من ظهر السمكة، اطلب من كل عضو أن يأخذها ويراجعها لمدة يوم أو نحو ذلك. وفي هذا التوقيت يمكن استخدام نشرة لوحة ظهر السمكة. ونشرة لوحة ظهر السمكة هي إما هيكل عظمي أساسي فارغ، أو مسودة أولى متصلة بلوحة كبيرة يمكن لمن هم خارج الفريق إضافة ما يرونه على ظهر السمكة.

٤- استخدم ظهر سمكة مقلوبة لتذكـــر المشاركين بما قد يكون عليه الحال إذا تم إصلاحها. وظهر السمكة المقلوبة تنظر في الحل وما يسهم في الحل. ويقوم المشاركون بعصف ذهني عن كيفية حل المشكلة أكثر من تحديد ماهية المشكلة. وظهر السمكة المقلوبة تكون مفيدة في الغالب عند عمل ظهر سمكة عادية.

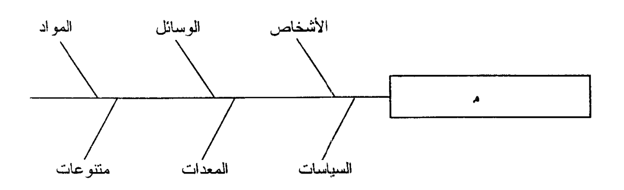
ومن النتائج التي أوضحتها نتائج خريطة التدفق، يختار الفريق مجالاً يتم التركيز عليه. ولكي يتم عمل شكل السبب_و_النتيجة يبدأ الفريق بالإجماع حول المشكلة المراد حلها: مثل تعلم العلوم في الفصل الدراسي. توضع المشكلة في صندوق عند الركن الأيمن لمجموعة من الأوراق البيضاء. يتم رسم خط أفقي من اليسار إلى اليمين يتقاطع مع منتصف الصندوق. يتم إضافة سهم على الطرف الأيمن من الخط، وهكذا تم رسم ظهر السمكة (شكل رقم ٤٥)

مشكلات الفصل

شكل رقم (٤٥): العظمة الخلفية في شكل ظهر السمكة

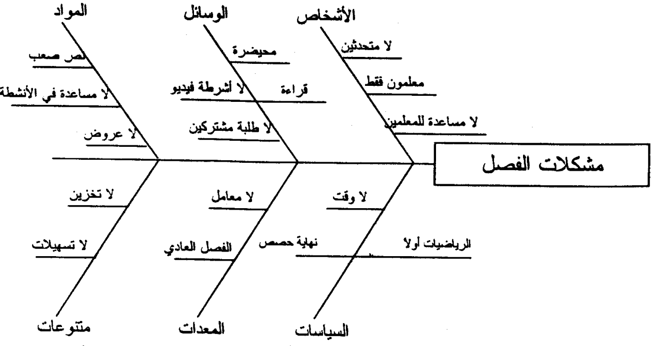
ولمعظم المشكلات أسباب يمكن تصنيفها في ست فئات. وإتباع هذا الإجراء سيؤدي إلى شكل به أسباب متعددة. وتضم الأسباب الكبرى "الوسائل" المسببة للمشكلة، و"المواد" الداخلة في المشكلة، والأشخاص الداخلين في المشكلة، و"الآلات أو المعدات" المستخدمة، و"االبيئة" المحيطة بالمشكلة، وفئة مجموعة المتنوعات. ويتم تدوين هذه الفئات بشكل منفصل من اليمين إلى اليسار فوق ظهر السمكة، وثلاث تحتها. ويتم رسم خط من ظهر السمكة لكل

فئة ليمثل أشواك ظهرها (شكل ٣٧) ومن الممكن أن يقوم أعضاء الفريق بتحديد فئات مختلفة من واقع خبراتهم أو يقرروا التركيز على فئة واحدة بها فئات فرعية خمس أو ست.



شكل رقم (٤٦): شكل ظهر السمكة مع الفئات

ثم يُطلب من الفريق بعد ذلك القيام بالعصف الذهني حول الأسباب المحتملة للمشكلة في فئة مشكلات العلوم في الفصل الدراسي. ومع تقديم المقترحات، المدرب الميسر بتدوينها على ظهر السمكة المناسب كما في شكل الجمل. وبطرح السؤال: "ما الذي قد يسهم في هذه الأسباب؟"، يمكن أن يقوم المدرب بتعديل قائمة الأسباب الأصلية. ويبين شكل رقم (٤٧) النتائج المحتملة التي يمكن أن يتوصل إليها الفريق.



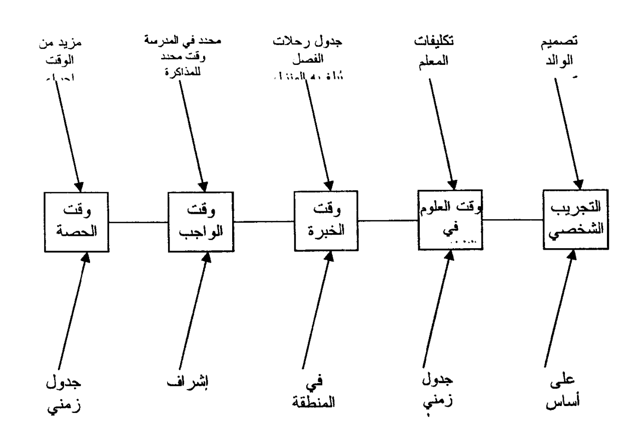
شكل رقم(٤٧): شكل ظهر السمكة لمشكلات فصل دراسي

إن المزاوجة البسيطة بين ظهر السمكة وخريطة التدفق يمكن أن تؤدي إلى عملية شكل التصنيف. وهذه العملية تحدد تدفق العملية التي نريد تحسينها، ثم تحدد الخطوات الأساسية التي تؤثر على الجودة باستخدام وسائل منتظمة. ولكي يمكن القيام بعملية شكل التصنيف، قم أولاً برسم التدفق للخطوات الأساسية المتتابعة. وفي مشكلة الفصل الدراسي التي نتخذها هنا مثالاً، فإن العمليات أو الأنشطة الداخلة ضمن تدفق العملية هي: وقت الطالب المخصص لمادة العلوم داخل الفصل، وقت الطالب المخصص للواجب المنزلي لمادة العلوم، الوقت المخصص للخبرة الميدانية، وقت الطالب المخصص لدروس العلوم التليفزيونية، وقت الطالب الخاص بالتجريب. وكل نشاط من هذه الأنشطة يوضع في صندوق خاص في تتابع أفقي، وكل صندوق متصل بالآخر (شكل رقم ٤٨).



شكل رقم (٤٨): عملية تصنيف الموضوعات

ثم قم بإضافة الأشياء التي تؤثر على جودة كل نشاط في تلك الصناديق. ويتم تدوين هذه الإضافات كظهر السمكة تتجه إما من أو إلى كل نشاط (شكل رقم ٤٩).



شكل رقم (٤٩): شكل التصنيف

ويساعد شكل السبب_و_النتيجة – مثله في ذلك مثل خريطة التدفق – في أن يضع الفريق صورة لعملية ما بهدف تحديد وفهم العملية. كما يُستخدم

لدراسة العمليات ولتحسين التخطيط. ويساعد في الحفاظ على بقاء تركيز الفريق على أهدافه من التخطيط لنتيجة مرغوب فيها. ولا يجب رسم شكل السبب_و_النتيجة بعد أول استخدام به، بل يجب عرضه والرجوع إليه من حين لآخر من قبل أعضاء الفريق ليتذكروا تاريخ الأفعال والتقدم. كما يمكن استخدامه أيضاً للحفاظ على إدراك الفريق لهدفه وأولوياته.

٣- أشكال الشجرة (Tree Diagram) :

ترسم أشكال الشجرة المسارات والمهام التي يجب تنفيذها، وذلك لكي يعرف الناس التتابعات والعوامل الخاصة بحدث ما. وترغم أشكال الشجرة الناس على فحص الصلات المنطقية بين المهام، ومن ثم تمنع المديرين من القفز من هدف ما إلى التفاصيل المستقبلية. كما يمكن استخدامها أيضاً في مساعدة المديرين على المشكلات بالتوصل إلى أسبابها، كما يمكنها المساعدة في تحديد المهام التي يجب القيام بها كأداة تخطيط. ويمكنها كذلك مساعدة أي شخص في تحديد الحاجة الأساسية غير المحددة بشكل كامل. ويمكن استخدامها لجمع معلومات أكثر من شكل السبب_و_النتيجة.

٤- خريطة التدفق Flowchart:

إن خريطة التدفق أداة من أدوات الجودة تم تصميمها لتقدم صورة للعملية (العملية باعتبارها مجموعة من الأنشطة المترابطة لها مدخلات ومخرجات محددة تضيف قيمة على مجموعة من المخرجات). وقبل محاولة حل مشكلة ما، علينا أن نفهمها. وقبل محاولة التحكم في أي شيء في العملية، علينا اكتشاف ما هو الهام. وتُسمى خريطة التدفق أيضاً بـــ "مخطط التدفق"،

وهى تساعد "فريق العمل" على رؤية العملية. فهى عرض مؤلف من صور لخطوات معينة في عملية ما، وكيفية ترابط تلك الخطوات. ويمكن تطبيق "خريطة التدفق" على أية عملية تؤدي إلى منتج أو خدمة. وتستخدم "فرق العمل" خرائط التدفق لفهم العملية بمصطلحات مقننة، وللكشف عن المصادر المحتملة للمشكلة، ولتحديد على أي نحو يجب أن تبدو عليه العملية إذا تم التحكم فيها.

وخرائط التدفق مفيدة لفرق العمل لأن الذين يقومون برسم خرائط التدفق يمكنهم رؤية من أين يمكن البداية في التحكم في العملية أكثر من الداخلين في هذه العملية أنفسهم. وما أن يصبح من الممكن رؤية صورة العملية بشكل موضوعي، يمكن تحديد أساليب التحسين. وتجعل خرائط التدفق من السهل على الناس رؤية ما هم عليه، وكذلك رؤية المؤيدين الآخرين، والعملاء، وموقع كل منهم في العملية ككل. والذين يقومون بالمشاركة في وضع خريطة التدفق يصبحون شركاء متحمسين في جهود الجودة. وخرائط التدفق أدوات جيدة لتدريب أشخاص جدد في العملية، ويتبع استخدامها عادةً رضا عام عن العمل.

٥- العصف الذهني (Brainstorming):

مع تعدد استخدامات هذه الأداة في المجالات المختلفة إلا أنه يمكن بقوة .أن يستخدم العصف الذهني أيضاً في نشاط اكتشاف وتحديد السبب أو الحل. ويمكن استخدامه لوضع قائمة بعدة أسباب للمشكلة وتحديد الأولويات. ولكي يكون العصف الذهني عملية فعالة، يجب أن يكون أعضاء الفريق قريبين من المشكلة. ووفقاً لمستوى كل مشارك في المشاركة، والطاقة، والدقة، يمكن

استخدام نوع أو أكثر من العصف الذهني. كما يُستخدم العصف الذهني لتوليد أفكار مفيدة عن موضوع معين. ومناخ العصف الذهني مناخ يتسم بالحرية، وعدم تقويم آراء الآخرين، والسماح للمشاركين بالتفكير بصوت عالٍ عن أي شيء قد يكون على صلة خفيفة بالمشكلة التي يتم تناولها. والعصف الذهني فنية تجعل فريق العمل يشاركون بعضهم البعض في الأفكار. كما يُستخدم مع أشكال السبب_و_النتيجة.

إرشادات للعصف الذهني:

١- قم بتوليد أكبر قدر من الأفكار في وقت محدد. اسمح للمشاركين بإبداء ما يعنّ لهم بحرية حول الموضوع. كمية الأفكار هامة. سجل كل الأفكار بحيث يراها الجميع.

٢- من المتوقع ظهور أفكار محلقة. وحتى الأفكار غير المناسبة يجب تقبلها دون نقد أو تعليق، فهذه الأفكار قد تستثير الآخرين، وإذا كانت ذات قيمة منخفضة يمكن حذفها فيما بعد.

٣- شجّع كل فرد على المشاركة، ولكن دون أن ترغم أحداً. قد يفيد العصف الذهني باستخدام الورقة والقلم، وفي هذا النوع من العصف الذهني يكتب كل فرد في صمت أفكاره في مدة خمس دقائق تقريباً. ثم يتم تقديم الأفكار بالدور، كل فرد بمفرده. تتم كتابة كل الأفكار بحيث يراها الجميع.

٤- امنح وقتاً كافياً يسمح للأفكار بالاختمار، بعبارة أخرى، اسمح بلحظات صمت للمجموعة. واصل الاستمرار في الجلسة حتى يبدو أنه لم تعد هناك أفكار أخرى.

٥- ما أن يتم تدوين الأفكار، يمكن للفريق القيام بالتصويت أو ترتيب أو إعطاء تقدير للأفكار.

يبين الجدول قائمة من الأسباب التي قام بتحديدها فريق ما في جلسة عصف ذهني عن: "ما الأسباب المحتملة لما يحدث/لا يحدث في الفصل الدراسي."

هناك عدد من الطلاب أكثر من اللازم يتعلمون.	يفضل الأطفال التليفزيون ولا تثيرهم علوم المدرسة.
وقت الحصة غير كاف.	أولياء الأمور غير قادرين على المساعدة كثيراً.
التوقعات من المناهج غير واضحة.	المعلمون غير مدربين على العلوم.
التأكيد على الرياضيات وليس على العلوم.	المعلمون يفضلون فنون اللغة، ولا يفضلون العلوم.
نصوص العلوم من الصعب قراءتها.	
المعلم لا يستطيع عمل كل شيء،	
يختار العلوم الخفيفة.	
الناظر يركز على الأطفال وليس على المحتوى.	

قائمة أسباب لفصل دراسي عن طريق العصف الذهني

٦- تحليل القيمة (Value Analysis) :

ُستخدم تحليل القيمة لتحديد ما إذا كان نشاط معين يضيف قيمة للبرنامج التعليمي أو يقلل من قيمته. وتأكيد القائد على هذه الفنية يحافظ على تحسين الجودة واتجاهات العملية بما يضمن أن الحلول ستحقق للمدارس فوائد أكثر مما تضر بها. ويتم تحديد القيمة بالنظر إلى الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية لكل نشاط قبل البدء في تنفيذه، وبتقويم قيمة الكلفة إلى العائد لهذا النشاط. ويمكن القيام بهذا برسم خط بياني يمثل فيه المحور س (الكلفة)، والمحور ص (الأهمية) (Cost-To-Benefit). ويمكن رسم خط بزاوية ٤٥ درجة من تقاطع المحورين، من اليسار إلى اليمين. وبمجرد تحديد الكلفة والأهمية للأنشطة المحددة، فإن تحليل ما يقع تحت خط الزاوية ٤٥ درجة يوحي بحذف هذا النشاط.

ولا يجب أن ننسى أن الكلفة قد لا تكون مجرد كلفة مالية، فهناك المجهود، والعواطف، والإحباط، وفقدان السيطرة، والمعرفة، والسمعة، والاستقرار. فيجب أن توضع في الاعتبار تلك الإضافات على القيمة في كل قرار تتخذه المدرسة.

٧- سجل المراجعة (Chick Sheet) :

سجل المراجعة أداة لجمع وتنظيم ما يمكن قياسه في عملية ما. ويحسّن استخدام سجل المراجعة من عملية اتخاذ القرار، وتسمح للفريق بالتحرك بسرعة نحو البيانات الخاصة بالأهداف، وتجهّز الفريق بأدلة على وجود المشكلة، ومن ثم يمكنهم إقناع الآخرين بها. والبيانات معلومات يمكن

لأي شخص أن يتفق معها. وتشمل البيانات الكمية "كم عدد" أو "كم مرة" يحدث هذا الشيء، ومثال على ذلك: كم كان عدد التلاميذ المرضى، كم عدد المعلمين الذين حضروا التدريب أثناء الخدمة، كم عدد أولياء الأمور الذين يقومون بتعليم أولادهم في المنزل. وتخبرنا البيانات التي تم قياسها بـــ "ما مدة"، و"كم من الوقت"، و"ما مدى"، ومثال ذلك: ما المدة التي يستغرقها عمل الواجب المنزلي، كم من الوقت يحتاج المعلم لإعداد كل درس. والنوع الثالث من البيانات هو نوع البيانات الخاصة بالموقع، فتخبرنا عن "أين" يمكن وضع شيء ما. وهناك نوعان من سجلات المراجعة: سجلات المراجعة التسجيلية، وهى التي تُستخدم في الغالب للبيانات الكمية، وقد تستخدم طريقة وضع علامات للدلالة على عدد ما.

أما قائمة المراجعة checklist فتبين ما قد حدث وما لم يحدث. ومن أمثلة هذه القوائم قائمة مشتروات البقالة.

إن سجل المراجعة يتيح رؤية العمليات بتكميمها. فإذا كانت خرائط التدفق ترسم صورة للعملية، فإن سجل المراجعة يحدد العملية بقياسها. وسجل المراجعة هو المرحلة الأولى في طريقة التفكير الاستدلالية عند "شيوارت"، أي الانتقال من المجهول إلى المعلوم إلى القدرة على التنبؤ. ويمكن استخدام البيانات الخاصة بعملية ما والتي تم وضعها في سجل مراجعة للإشارة إلى ما من المرجح أن يحدث في المستقبل لتلك العملية إذا لم تحدث تدخلات.

٨- شكل العلاقات الداخلية (Interrelationship Diagram) :

شكل العلاقات الداخلية يهتم بموضوع أو حدث مركزي، ويرسم خريطة الصلات بين البنود المترابطة. ويوضح الصلات المنطقية لموضوع أو حدث ما.

٩- الرسوم البيانية (Graphs):

الرسوم البيانية تمثيل مرئي للبيانات. ويمكن أن تكون مفيدة في تلخيص البيانات، وإرشاد لعملية حل المشكلة، وتوضيح النقاط أو الموضوعات، كما يمكن أن تكون مفيدة في عرض البيانات بقوة أمام الآخرين. وتعتبر رسوم باريتو البيانية من هذا النوع. وقد تكون على ألفة بالرسوم البيانية الخطية، والرسوم البيانية التي تستخدم فيها الأعمدة أو القضبان، والتي تستخدم المساحات، وأشكال قطع الحجارة، والرسوم البيانية التخطيطية، منذ دراستك في المرحلة الابتدائية. ويمكن استخدام الرسوم البيانية لتحديد الأسباب عندما يتم تمثيلها بقياس لكل فئة.

أشكال لماذا-لماذا، فنية من فنيات الجودة (Why-Why Diagram) :

من الوسائل الأخرى المستخدمة لحصر الأسباب أو الحلول المحتملة شكل لماذا-لماذا. وهذا الشكل عبارة عن خريطة تمثل إجابات متصلة عن سؤال ما، يبدأ بـــ "لماذا؟. وهذه الفنية لا تساعد في تحديد الأسباب ذات الصلة وحسب، بل الأسباب الجذرية للمشكلة. وكفنية ظهر السمكة، فإن هذه الفنية

تعتبر من الفنيات الشيقة لفريق العمل، تجعل كل واحد من أعضائه في حالة نشاط.

١١- استطلاعات الرأي (Opinion Surveys):

يمكن بناء استبيانات بسيطة، وتتم الاستجابة عليها كتابةً، أو عن طريق التليفون، أو شخصياً. وهدف هذه الفنية الحصول على معلومات خاصة برؤية أناس مختلفين لأسباب المشكلة. كما قد يكشف هذا النوع من استطلاع الرأي عن نتائج الحلول المحتملة على أولئك الأشخاص المستجيبين. ويجب أن تكون هذه الاستبيانات قصيرة وفي صميم الموضوع حتى تكون الاستجابات في نفس الاتجاه.

تستغرق الاستبيانات وقتاً طويلاً، ولكنها تؤدي إلى معلومات كيفية ونوعية عالية. وفي حالة القضايا المدرسية المتصلة بالمجتمع المحلي، تفيد استطلاعات الرأي الموجهة للمشاركين المهتمين، وتجذب انتباههم. وتتطلب استطلاعات الرأي التي تجرى في مجتمعات المدرسة نشر نتائجها ومتابعة الأسباب الجذرية والحلول.

الفصل الخامس

بناء نظم الجودة الشاملة في التعليم

الفصل الخامس
بناء نظم الجودة الشاملة في التعليم

أولاً: مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

في البداية لابد من توضيح أن نظام الجودة الشاملة يختلف عن نظام المدرسة في أن كل فرد وكل اتجاه في الجودة الشاملة محددة بدقة. فالتخطيط، والتنظيم، واختيار هيئة العمل، والتوجيه، والتحكم كلها أمور جوهرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا فإنه بالنسبة للتنظيمات المدرسية التي تشرع في تطبيق برنامج للجودة الشاملة يمكنها أن تستفيد من هذا البرنامج في تأسيس نظام من كيانات متعادلة ومتكاملة، حيث المسئولية والمحاسبية واضحة ومحددة لكل فرد.

فنظام الجودة لابد أن يستخدم سياسات للجودة لقيادة جهود الجودة، ولابد كذلك من تقييم المنظومة المدرسية للوقوف على مدى استعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وحجم التغيير الثقافي المطلوب إحداثه بداخلها.

ولابد أن يقوم منسق الجودة الشاملة بالاشتراك مع مجلس تحسين الجودة بتطوير خطة استراتيجية تتبنى مبادئ الجودة الشاملة في التعليم، هذا بالإضافة إلى خطة لتحسين الجودة، وخطة، أخرى للتدريب، وكذلك خطة للتأكد من الجودة، والتحكم فيها مع مسح متطلبات العملاء الخارجيين والداخليين واستخدامها في تقويم العمليات المدرسية إذن فالأمر يقتضي القيام بما يلي:-

١- وضع سياسة جودة لمجلس التعليم ، مع الالتزام بالدعم:

من أهم مقومات نجاح الجودة الشاملة الفهم الكامل لها من جانب أعضاء مجلس التعليم، إضافة لالتزامهم بقيم مشتركة للجودة.

فغالبا ما يعتقد هؤلاء الأعضاء أنهم على علم بمفاهيم الجودة الشاملة ، ولكن علمهم هذا عادة ما يشوبه التحيز والتحامل لأنهم ينقصون عناصر للجودة الشاملة مما لا تتوافق مع خبراتهم الشخصية.. بدلا من خبرات المجلس الذي هم أعضاء فيه ومن ثم يجب أن يتبنى مجلس التعليم سياسة للجودة واضحة ترتكز على توجه صريح، والتزام، وتحديد الجودة، وعناصر الجودة الشاملة.

وعلى هذا المجلس أيضا أن يكون مستعداً لتبنى مهمة الجودة الشاملة ورؤية الجودة الشاملة والمبادئ الإرشادية واستراتيجية تركز على العميل، ولكن قبل كل هذا يجب أن يتدرب مجلس التعليم على ما يلي :

١- الحاجة إلى الجودة الشاملة

٢- أنواع الأهداف والنتائج المتوقعة

٣- تعريف الجودة الشاملة ، ومبادئ الجودة ، وعناصرها :

هذا إلى جانب أدوارهم الداعمة في تعليم الجودة الشاملة:

- ما المتوقع أن يحدث في المنظمة ولهم؟
- الاستراتيجية التي سوف توضع تطبق.
- التوصيات والمناقشات وتبنى سياسة الجودة.
- التوصيات والمناقشات وتبنى استراتيجية الجودة.

٢- وضع بنية من الأنشطة لتحسين الجودة:

إن الجودة الشاملة في التعليم لا تعنى إحلالها محل التنظيم التربوي القائم حاليا، فلا يجب أن يفقر أحد سلطته أو مركزه، ولن يكون هناك حاجة عاجلة لمراجعة الهيكل التنظيمي أو تغيير السياسة، واللوائح والمسئوليات، ولكن الذي سيغير فعلاً هو درجة مشاركة الناس في حل مشاكلهم هم.
وللحفاظ على مواطن القوة في التنظيم الحالي فإن جهود الجودة سوف تحتاج لبناء يضم : تنظيم، وخطة إستراتيجية ، وخطة للجودة ، وخطة التدريب.

اختيار قائد للجودة وتحدد مسئولياته :

إن من جهود تحقيق الجودة الحاجة إلى شخص ما ليقودها ، على أن يكون هذا الشخص لديه قدر كبير من الالتزام ، والحيوية ، والعمل بالجودة الشاملة.

المسئوليات العامة لمنسق لتحسين الجودة :

منسق تحسين الجودة مسئول بشكل عام عن قيادة جهود تحسين الجودة، والتي تتضمن الشرح والمنهج ، والتسهيلات ، والتمويل وهيئة العمل ، والنقل، والخدمات الداعمة بكل أنواعها وسيكون على المنسق أن يكتب التقارير للسلطة الأعلى.

.وسيكون منسق تحديد الجودة مسئولاً عن:

١- التعاون مع الإداريين في تنمية ممارساتهم لتحسين الجودة داخل كل قسم.

٢- الاشتراك في مجلس تحسين الجودة

٣- تطوير وتنسيق وجدولة التدريب وتوفير المدربين

٤- موافاة مجلس التعليم أولا بأول بوضع وتطوير تحسين الجودة

٥- تطوير خطة سنوية لتحسين الجودة بالاشتراك مع مجلس تحسين الجودة

٦- تطبيق والإشراف على خطة تحسين الجودة

٧- التقدم بتوصياته المتعلقة بالمشروعات ذات الأولوية (وذلك لمجلس تحسين الجودة)

٨- تتبع وعرض مدى التقدم المتحقق في تحسين الجودة

٩- التطوير الناجح للمجالس الفرعية لتحسين الجودة

١٠- الإعلان الدوري عن تفاصيل الأحداث المتعلقة بالجودة ، وبشكل جذاب

١١- الاحتفال بالنجاحات في مناسبات منتظمة

١٢-التطوير والتقييم المستمر لمواطن القوة والضعف في الجودة الشاملة بالمنظمة

المسئوليات الخاصة بمجلس تحسين الجودة:

المجلس مسئول عما يأتي:

- تقديم النصح لمنسق الجودة
- الإشراف على جهود الجودة
- تنسيق وتصميم احتياجات العميل الخارجي والداخلي
- تقييم الوضع التنظيمي للجودة
- تحديد الأولويات الخاصة بالجهود
- مراجعة التقدم الذي تحرزه الفرق والمشروعات
- تكوين الفرق ودعمها
- وضع جدول تدريبي لكل فرد

- مساعدة الفرق في تدريبات معينة
- تقييم التقدم الذي أحرزته الفرق
- توزيع المعلومات الخاصة بالجودة على الجميع
- استقبال التقارير المختلفة
- تنظيم الاحتفالات بالنجاح
- توفير الموارد لجهود تحقيق الجودة

المسئوليات الخاصة بالميسرين Facilitators:

إن المشرفين على جهود تحسين الجودة مهمتهم هي قيادة وتدريب ومساعدة والإشراف على فرق تحسين الجودة في تطبيقهم لمبادئ الجودة الشاملة في التعليم وتنظيم التدريب لكل فرد، ولكل فريق على حسب الحاجة للتدريب.

وهم يدرسون أدوات وتقنيات الجودة، وهم في نفس الوقت متاحون للمساعدة، والعمل مع الجميع، وهدفهم الأساسي التيسير للتعلم، واستخدام مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.

المسئوليات الخاصة بفرق الجودة:

فرق تحسين الجودة تركز في عملها على إيجاد حل المشكلات من خلال التحكم في العمليات ونتائجها، واكتساب الموارد لتطبيق الحلول داخل المنظومات التربوية. وعضوية هذه الفرق تطوعية.

والفرق تعمل من خلال المشرفين على تحسين الجودة والمنسق العام للجودة. وهذه الفرق يتم تدريبها على حل المشكلات واتخاذ القرارات ،

ودورهم يتركز على تحديد وتعريف وفحص وحل أي مشكلات تمنع أو تعوق جهود تحسين الجودة.

مُحسن الجودة (Quality Improver):

مُحسن الجودة هو أي فرد مشارك بفاعلية في جهود التحسين التربوي من داخل وخارج المنظومة المدرسية.

٣- تطوير مفهوم خاص بالجودة الشاملة في التعليم:

قبل البدء في جهود تحسين الجودة ، لابد وأن يخضع أفراد مجلس تحسين الجودة والإدارة العليا والمشرفين لتدريب خاص بأساسيات الجودة الشاملة. حيث أن العناصر التالية لابد، وأن تكون محددة وواضحة للمنظومة المدرسية:

- الجودة الشاملة
- وظائف الجودة
- عناصر الجودة
- مبادئ الجودة
- تعريف المهمة
- توضيح الرؤية
- البادئ الموجهة
- الاستراتيجية المرتكزة على العميل
- الغايات والأهداف

وقبل أن تنتهي هذه المجموعة الرئيسية من التدريب لابد، وأن يعرفوا بأنفسهم العناصر السابقة، والمبادئ الخاصة بالجودة الشاملة في التعليم، والتي سيلتزمون بها في عملهم.

٤- تطور خطة إستراتيجية:

بعد ذلك... يجب أن يعقد " مجلس تحسين الجودة " عدة جلسات " للتخطيط الإستراتيجي " لتحديد المهمة الأساسية للمنظومة، والرؤية العامة والمبادئ الموجهة، والاستراتيجية المهتمة بالعميل.

فعلى سبيل المثال:

يجب أن يكون تحديد المهمة الرئيسية للمنظومة المدرسية تحديدا مختصراً متضمناً هدف المنظومة فيما يتعلق بالجودة.

وكذلك يجب أن يوضح العنصر الخاص به بتوضيح رؤية ما ستكون عليه المدرسة في غضون ثلاث سنوات في ظل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بينما المبادئ الموجهة تحدد القيم الفردية، والمنظمية التي توجه الفرد والمنظومة لسلوكيات الجودة المرغوبة

ومن هذه المبادئ مثلا:

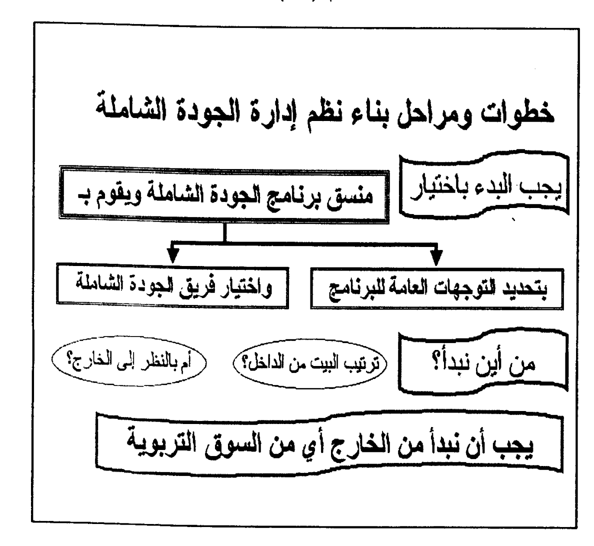
العميل يأتي دائما في المقدمة. نحن نخدم ونشارك بعضنا البعض. الطالب هو عميلنا الداخلي الأول. نحن نجتهد لتحسين كل ما نقوم به.

·بينما في تحديد الغايات والأهداف ينبغي أن تحدد المنظمة ما تستهدف عمله في الثلاثة أشهر الأولى ، ثم في الستة أشهر ثم في السنة الأولى.

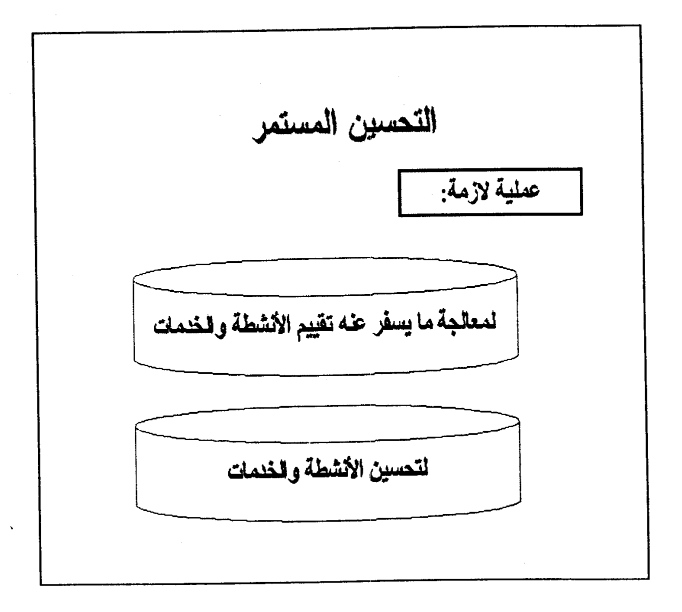
أمثلة للأهداف:

- تحديد منسق خاص بالجودة بحلول سبتمبر
- تكوين مجلس الجودة ، بحلول أكتوبر
- تدريب أفراد الإدارة العليا ومجلس الجودة والمشرفين بحلول نوفمبر
- تطوير خطة استراتيجية للجودة بحلول ديسمبر

شكل رقم (٥٠)



شكل رقم (٥١)



وعليه فإن التوجه لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يجب البدء باختيار **منسق برنامج الجودة الشاملة** الذي سيقوم بالآتي:

- بتحديد التوجهات العامة للبرنامج.
- والاشتراك في اختيار فريق الجودة الشاملة.

والسؤال الآن هل نبدأ بترتيب البيت من الداخل أم نبدأ بالنظر للخارج ؟

يجب أن نبدأ من الخارج ... من السوق التربوية، فهذه الخطوة الهامة ستؤدي بنا إلى تحديد رغبات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين بشأن:

- خصائص الخدمة/الخدمات المطلوبة
- خريطة مواقع المدارس
- المساحات اللازمة لتقديم الخدمة
- التجهيزات اللازمة
- توقيتات تقديم الخدمة
- الوقت المستغرق في تقديم الخدمة
- مظهر العاملين والعاملات
- نمط تعامل القائمين بالخدمة
- الغلاف المعنوي للخدمة
- مقابل تقديم الخدمة
- مرونة الأداء
- الإرشادات والتوضيحات

وكلها معلومات أساسية لجودة تصميم الإطار الشامل للخدمة.

تصنيف وترتيب رغبات وتوقعات المستفيدين

تصميم أهداف محددة لبرنامج الجودة الشاملة

ترجمة الأهداف إلى استراتيجية للجودة الشاملة

تقديم الخدمات

يفترض أن يسفر ما تقدم عن تصميم وتقديم المزيج المناسب من الخدمات الذي يقابل رغبات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين، وذلك من خلال المدارس والمؤسسات التعليمية / التربوية وموظفيها . أو لنقل من شبكة طلاب الخدمة أو المستفيدين الداخليين بالمنظمة إلى المستفيدين بالخدمة .

المتابعة والتقييم

من المهم للغاية أن تجري متابعة وتقييم مستمران لمستوى جودة الخدمات المؤداة من خلال :

١. التفتيش ؟ .. أم
٢. استقصاء ومقابلات طلاب الخدمة أو المستفيدين؟ .. أم
٣. شكاوى طلاب الخدمة أو المستفيدين؟ .. أم
٤. مقترحات طلاب الخدمة أو المستفيدين ؟ .. أم
٥. توجيهات وزارة التعليم؟ أم ماذا ؟

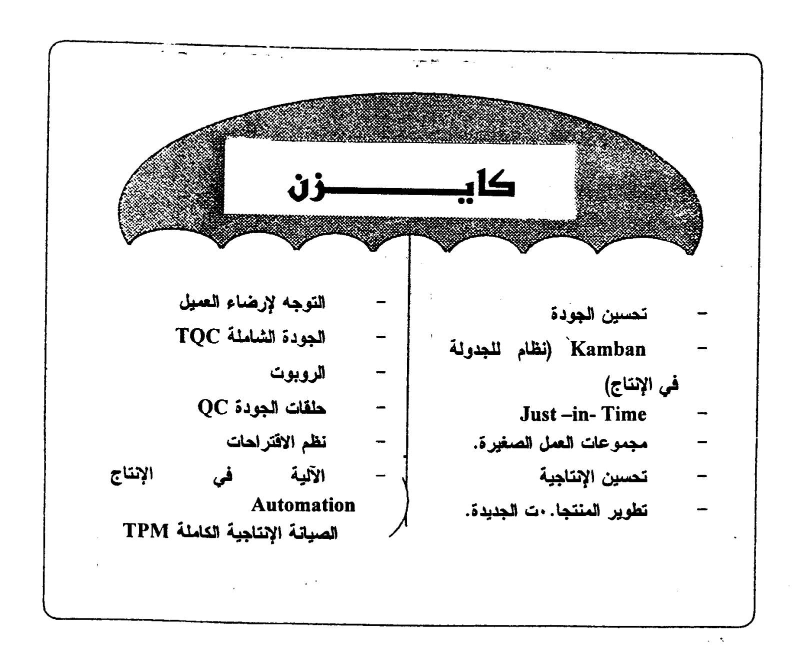
التحسين المستمر (كايزن):

التحسين المستمر أحد الأسس الهامة في إدارة الجودة الشاملة، وهو لازم لمعالجة:

- ما يسفر عنه تقييم الأنشطة والخدمات المؤداة من مشكلات أو نواح للقصور.
- تحسين الأنشطة والخدمات حتى لو لم يكن بها نواح فنية للقصور أو لم تتضمنها شكاوى أو مقترحات للعملاء.
- جهود المقارنة بمنافس نموذجي والارتقاء لمستواه.

ويمكن استعارة تشبيه أحد علماء الجودة الشاملة اليابانيين (إيماي) لعملية التحسين المستمر في صورة مظلة تحتوي على العديد من الأساليب التي تستخدم في هذه العملية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (٥٢)


كايـــــــزن
- تحسين الجودة
- Kamban (نظام للجدولة في الإنتاج)
- Just –in- Time
- مجموعات العمل الصغيرة.
- تحسين الإنتاجية
- تطوير المنتجا..ت الجديدة.
- التوجه لإرضاء العميل
- الجودة الشاملة TQC
- الروبوت
- حلقات الجودة QC
- نظم الاقتراحات
- الآلية في الإنتاج Automation
الصيانة الإنتاجية الكاملة TPM

تكوين فريق العمل

يستخدم مفهوم الفرق (Teams) بشكل واسع ولأغراض متعددة فنسمع دائماً كلمات مثل : لاعب فريق، روح الفريق، زملاء الفريق، فريق الإدارة، وفريق التنفيذ، و فريق العمل.

كما نسمع الفرق في المصارعة، والمناظرات، والمباريات، والمفاوضات، "وبالنسبة لبعض الإداريين يعتبر الفريق.. "مجموعة عمل تتبع أوامره " وبالنسبة للبعض الآخر من الإداريين يعنى الفريق " مجموعة ذات توجه ذاتي " وفى المؤسسات المدرسية نستخدم مصطلحات مثل :-

لجنة، ومجلس. والمسئولين عن مهمة ما، ومستوى الصف الدراسي، والأقسام. وندرك كل هذه الأشكال على أنها فرق.

أما فريق تحسين الجودة.. فهو مجموعة من الأشخاص الذين يحتاج كل منهم الآخر لتحسين وضعهم.

ويوضح الجدول الفرق بين المجموعة المحددة إدارياً، وفرق تحسين الجودة في المؤسسات المدرسية :

وتتطلب المؤسسات المدرسية دائماً فريق عمل من بين العاملين المهنيين وغير المهنيين. وتمثل كل خصائص العاملين بالمدرسة والمتجانسين فريق جودة شاملة

الجدول يعرض مقارنة بين المجموعات الإدارية وفرق تحسين الجودة

العنصر	المجموعة المحددة إدارياً	فريق تحسين الجودة
المهمة	محددة تماماً	محددة من قبل الفريق
وضع الأهداف	محددة تماماً	محددة من قبل الفريق
سبب الوجود	مثيرات خارجية	دافعية خارجية
المهام	مفروضة	تطوعية
المنافسة	بين الأعضاء	بين الحلول
إتاحة المعلومات	فقط ما ترى الإدارة أنه ضروري	كلها متاحة للجميع
دور الإدارة	التفويض والتكليف	التفويض والحرية
جدول مواعيد الإنجاز	محدد من الخارج	محدد بقرار الفريق
معايير الأداء	محدد من الخارج	محدد بقرار الفريق
الهدف	تنافسي أو مفروض	بالمشاركة
القيادة	مخولة من الإدارة	تنتقل لأكثر الأشخاص كفاءة
نمط السمات	إتمام المهمة، العودة للعمل العادي	عمل جماعي، الرغبة في المشاركة، العمل بشكل جيد
الهوية	تم اختيارنا	نحن أنفسنا
رسمية الدينامية	تيار تحتي	تدعيمية
ملكية المجموعة	ملكية الإدارة	ملكية الفريق
التماسك	أحيانا سوياً	دائماً جدير بالذكر
اتخاذ القرار	تصويت، قاعدة الأغلبية	إجماع
الثقة المتبادلة	متأرجحة	عالية
الفخر	في الارتباط بالمجموعة	تحدى المشكلة
جودة العمل	الوفاء بمعايير خارجية	أفضل ما عندهم وحسب
إنجاز المهمة	عندما يتم الوفاء بالمتطلبات	مستمر حتى يقرر الفريق
اقتحام المشكلة	استدلال، البحث عن حل	استقرار، العثور على السبب الجذري ثم الحل
تعتمد المعلومات على	الرأي والخبرة	البيانات والخبرة
نمط التحقيق	التركيز على المعروف	التركيز على غير المعروف
نمط حل المشكلة	التخمين والمحاولة	التحديد والتحكم
نمط حل المشكلات	التخمين والمحاولة	التحديد والتحكم

أهداف الفريق:

تستخدم مشروعات الجودة الشاملة فرقاً جديدة لتنمية المنتج، وفرقاً التصميم، وفرقاً تتمركز حول العميل، وكذلك فرق جودة تركز على حل المشكلات أو الإجراءات التصحيحية والموارد العامة.

" **وفريق حل المشكلات** " – ويسمى أيضاً فريق تحسين الجودة، والتحسين المستمر وإجراءات التصحيح – يتحمل مسئولية وصلاحية القيام بتحسين الجودة.

ويتم هذا باستخدام إجراءات معتمدة لحل المشكلات، وهى التي تحدد المشكلة، وتفهم العملية، وتحلل المشكلة وتقيس وتتابع المشكلة، وتقوم بدراسات استطلاعية واختبارات وحلول تنفيذية، وتتابع النتائج.

وتشارك فرق حل المشكلات في تطوير مواصفات المخرج، وتطوير العمليات والإجراءات، والتحكم، ووضع الأساليب التي تحافظ على الجودة وتضمنها.

وتتكون فرق حل المشكلات من أشخاص مختلفين.

وتتحمل فرق "الموارد" مسئوليه ولديها صلاحية تقديم الاتجاه العام، وتنوع الموارد المطلوبة لفرق حل المشكلات.

وتضمن فرق الموارد أن لدى كل فريق من فرق حل المشكلات موارد دقيقة لتوظيفها.

وتقوم فرق الموارد بالاتصال، والتعزيز، والتدعيم لسياسات وإجراءات الجودة.

وهى تقترح وتصدق على خطط الجودة، وأهداف الجودة، ومشروعات الجودة وتدير عملية جودة الكلفة / الفاعلية.

وتحدد فرق الموارد أيضاً أولويات الجودة، ومراجعتها ومراقبتها، وتقويم نتائج فرق حل المشكلات. كما تعترف بإنجازات فرق حل المشكلات. وتأتى عضوية فرق الموارد من الإدارات ومجلس تحسين الجودة وأولوية تخصيص الموارد يجب أن تكون المشكلات المختلفة بتعلم الطلاب.

أهمية الفرق:

يتكون فريق الجودة الشاملة للتعليم TQE من فردين أو أكثر يعملون تطوعياً سوياً لتحقيق نتائج الجودة.

ولماذا الفريق:

١- لأن العمل في فريق يتيح قيم مؤسسية عديدة فالفريق يوجه الانتباه إلى قضايا الجودة المتعلقة بالعملاء الداخليين والخارجيين.

٢- ووجوده ودعمه يوضح التزام المؤسسة بالجودة الشاملة.

٣- وهو يمنح صلاحية التعامل مع اهتمامات الجودة وآليات التحكم وعمليات المراقبة وسياساتها وإجراءاتها.

٤- ويؤثر على الهيراركية (الهرمية) المؤسسية لتقدم مكون حل المشكلات.

٥- وتحسن من الاتصال.

٦- وترفع من مستوى التعاون.

٧- وتساعد في تطوير اتجاه مؤسسي.

لماذا يعتبر عمل فرق حل المشكلات وفرق الموارد هاماً؟

يتطلب عمل فريق (TQE) عضوية وظيفية متبادلة تخلط بين الفرق وعمل الفريق يتولد ذاتياً ويعتبر شرطاً متولداً مؤسسياً وعمل الفريق عملية تشمل :-

التحسين المستمر في الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالإدارة الذاتية والإدارة المؤسسية كما يثير عمل الفريق التغييرات البنائية في المعتقدات الخاصة بالإدارة الذاتية والكفاءة المؤسسية.

وهذه هي العوامل الثلاثة التي تشكل الأساس النفسي لعمل TQE.

وعمل فريق TQE **نشاط متولد** لأنه يفتح العقول، ويتيح مشاركة مستمرة في تعلم معلومات جديدة.

فعمل الفريق هو نشاط عملي يحاول فيه أعضاء الفريق البحث عن المعرفة التي ستخدم الفعل.. وترتقي بالتعلم.. وتسهم في المعرفة العامة وتركيب الادراكات المختلفة لدى أعضاء الفريق من مشارب مختلفة يقلل من المواقف المسبقة لدى الأعضاء عن المشكلات، والعمليات، والحلول.

وهذه الحقيقة بمفردها تفتح إمكانيات الوصول إلى حلول ناجحة.

- وبالإضافة إلى ذلك.. يقلل عمل الفريق من تأثير المسارات غير المقصودة.
- أهواء الأعضاء عند التحاقهم بالمجموعة، والتركيز على البيانات وتكميم حل المشكلات يستثير العقول للانفتاح...

وما إن يشارك العضو أفكاره مع الفريق حتى يصبح الفريق بمثابة مجلس مرجعي يدعم التأمل وتبادل الأفكار.

فالتفكير في فريق، والمشاركة، يستثير الأعضاء للتفكير والمشاركة في أفكار جديدة في مناخ تعاوني آمن، ويعزز نقد المجموعة، وحجم العقلانية، والتجريب مناخ الأخذ، والعطاء العقلي بين الأفراد.

وكل هذه الممارسات تؤدى إلى الانفتاح.

- تعمل فرق TQE لحل المشكلات على التوليد المستمر لمعلومات جديدة وعن طريق أسلوب مناسب من أساليب حل المشكلات أو عن طريق التفكير، وعن طريق البحث عن الأسباب الجارية يستطيع أعضاء الفريق – فردياً وكجماعة – تدريب أنفسهم.

ويتناغم تعلمهم الفردي والمؤسسي مع التحسن المستمر في العمليات والمخرجات.

وتتسم المعلومات التي يتم جمعها بأنها تكيفية ومولدة :-

تكيفية بمعنى أنها قابلة للتطبيق في المواقف الفنية، **ومولدة** بمعنى أنها تعمل على تحسين القدرة على الابتكار، وقد تكون هذه هى السمات النهائية لمؤسسات التعليم مثل المؤسسات المدرسية.

- **أما فريق وضع الأهداف، والقياس، والمتابعة، والعرض فهو جزء مكمل لفريق TQE.**

وهذه الأنشطة المشتركة ليست دافعية وحسب، بل أيضاً إدارية.

وبما أن فرق TQE تضع أهدافها الخاصة بها وتحدد ما الذي تقيسه وكيف تقيسه فهي مسئولة عن متابعة، وعرض معلوماتها، وتصبح ذات إدارة ذاتية.

ويستخدم الأفراد والمجموعات دورات التغذية الراجعة، والاستجابات (فيما يتصل بوضع الأهداف والإنجاز) مما يولد نماذج معرفية وسلوكية، حيث

يبتكر المشاركون رؤى لأنفسهم، ويراقبون أنفسهم ويغيرون من سلوكياتهم، ويكافئون أنفسهم على ما أنجزوه، وبهذه الطريقة تصبح الفرق والأفراد منظمين ذاتياً. وهذا النوع من التنظيم الذاتي يستخدم حل المشكلات المؤسسية وعلامات الفريق كمقاييس للسلوك.

أما الكفاءة الذاتية والكفاءة المؤسسية فهي مفتاح للمعتقدات التي يمكن تنفيذها.

فالأفراد والمجموعات التي تعتقد أنها تستطيع الأداء تقوم به.

وتتطور فرق (TQE) بشكل تطوعي في اهتمام معين، وما تعتقد هذه الفرق أنها تستطيع عمله تقوم بعمله.

وبمساعدة فرق الموارد، تستطيع فرق حل المشكلات اقتحام أي مشكلة، وحلها. ويصبح أعضاء الفريق قادة لأن كل واحد منهم يشارك بإسهاماته الخاصة لتحقيق رؤية أو هدف الفريق.

فما الذي يحققه جهد الفريق؟

تقيم الفرق تواصلاً بينها وفهماً لمشكلات الجودة عبر خطوط وظيفية وتعمل على الارتقاء بوجهات نظر متعددة للمشكلة الواحدة. كما تثير فهماً أوسع لقضايا الجودة والمسئولية عنها. كما تطور الاتجاهات التعاونية بين الأشخاص والمجموعات. وبهذا تجعل الفرق من تنفيذ الحلول أمراً أسهل وأسرع، ولأن الفرق تستثمر الملكية، فإنها تقدم إلية للمراقبة الدائمة وتقوم بإجراءات التصحيح عند ظهور المشكلة مرة أخرى. ويؤدى تفاعل الفريق إلى الإبداع والتجديد.

عضوية الفريق وأدواره:

من يمكن أن يكون عضواً في فريق تحسين الجودة ؟

إنه بصفة خاصة ذلك الشخص الذي يتأثر بالمشكلة.

وعموماً يجب أن تتكون الفرق ممن بمقدرتهم الإسهام في حل، وقياس، وتحليل المشكلة، ومن سيحتاجونهم للاختبار، وتحليل الحلول المقترحة للمشكلة كما يجب أن يوضع في الاعتبار هؤلاء الذين تكون هناك حاجة إليهم للتنفيذ والتحكم ومراقبة المشكلة.

فالتوازن في عضوية الفريق أمر حاسم في تجنب الأحكام المسبقة.

كما يجب أن تشمل فرق جودة المؤسسات المدرسية عميلاً خارجياً كولى الأمر أو الطالب أو الإداري أو خبير تعلم.

وتشتمل أدوار الفريق على:

قائد الفريق – مُسجل الفريق – مُيسر الفريق – أعضاء الفريق – راعى الفريق.

أما قائد الفريق:

فهو مسئول عن:

– تمثيل مجال الاهتمام الذي ينظم الفريق.

– جذب أعضاء الفريق وحثهم.

– تمثيل الفريق أمام الجهات الأخرى، سواء داخل أو خارج المؤسسة.

– تطوير الفريق – بالاشتراك مع أعضائه – ويقدمه مع راعى الفريق أمام مجلس تطوير الجودة.

– العمل كعضو في المستوى التالي في فريق الموارد.

– توفير الموارد الضرورية لجعل عمل الفريق عملاً فعالاً.

– إدارة اجتماعات الفريق – ويقوم بتوجيه، ويضمن تطوير أهداف ومرامي الفريق.

– ضمان تطوير وتنفيذ الخطة والجدول الزمني الكفيل بتحقيق أهداف الفريق.

– القيام بإرشاد عملية تقويم أداء الفريق وفقاً لأهداف الفريق.

– ضمان تطوير التحكم الفعال للحفاظ على معايير جودة الحل.

– اختيار مسجل الفريق.

أما مُسجل الفريق:

فهو مسئول عن:

– حفظ سجلات اجتماعات الفريق، حيث يوثق البنود التي تم مناقشتها ومشكلات الجودة التي تم تحديدها والإجراءات التي تم اتخاذها، والتكليفات التي تمت، وما قام به الفريق، والموارد (المالية والبشرية والزمنية والمادية والمعدات) والمعلومات التي قدمتها الفرق الأخرى.

– إعداد جدول أعمال الاجتماعات، يقوم بتوزيعه على الأعضاء قبل كل اجتماع بوقت كاف.

– متابعة تنفيذ التكليفات بين الاجتماعات لضمان تلك التكليفات في الوقت المحدد لها.

– العمل مع ميسر الفريق لضمان أن المواد جاهزة للاستخدام مع فنيات وأدوات الجودة.

أما مُيسر الفريق:

فهو مسئول عن:

- إعطاء توجيهات وإرشادات للفريق فيما يتعلق بكافة الأنشطة.
- تقديم المساعدة في استخدام فنيات وأدوات الجودة، ودورة PDSA وخطوات حل المشكلات.
- القيام بالتدريب على المفاهيم الفنية والمفاهيم الخاصة بتشكيل الفريق في جلسات جماعية – أو في جلسات من واحد إلى واحد.
- تقديم النصيحة لمنسق تحسين الجودة فيما يتعلق بتقدم الفريق والمشكلات التي يتعرض لها وكذلك فيما يتعلق بغرض تحسين فعالية جهود TQE.
- جعل من حل المشكلات أمراً أسهل بالنسبة لفرق تحسين الجودة.

أما أعضاء الفريق فهؤلاء:

كل عضو فريق يعتقد أن لديه شيئاً ما مناسباً يسهم في جهود الجودة، وكل فرد منفتح لتقبل الدعم من أفكار الآخرين ومشاركتهم أفكارهم. وكل واحد منهم يدعم أهداف الفريق وروحه.

كما يتحمل كل واحد منهم مسئولية تحقيق الأهداف، ويتوقع كل عضو في الفريق أن جهده في تحسين الجودة سيعترف به.

فعضو الفريق الفعال هو الذي:

* يعمل من أجل التوصل إلى الإجماع حول القرارات والخطط والأهداف، ويلتزم بهذه القرارات والخطط والأهداف.

* يشرك الآخرين في عملية اتخاذ القرار.
* يثق ويدعم ويحترم الأعضاء الآخرين، ويهتم اهتماما حقيقياً بهم، ويعمل على أن يكسب ثقتهم ودعمهم واحترامهم واهتمامهم.
* يحترم الفروق الفردية ويتسامح معها.
* يستفيد من موارد وأعضاء الفريق الآخرين.
* يشجع تطوير وتنمية أعضاء الفريق الآخرين.
* ينصت باهتمام ويحاول أن يسمع، ويفسر ما يتوصل معه من وجهة نظر الآخرين.
* يشارك بانفتاح وبأصالة مشاعر الآخرين وآراءهم وأفكارهم ومعارفهم فيما يتعلق بالمشكلات والظروف.
* يعترف بالصراعات ويعمل على حلها بشكل منفتح.
* يشجع ويهتم ويستفيد من الأفكار والاقتراحات الجديدة التي يقدمها الآخرون.

أما راعى الفريق:

فهو: عضو في مجلس تحسين الجودة، يعمل كمُيسر، وداعم لمجلس الجودة بالإضافة إلى قائد وميسر للفريق. وهو عضو في المجلس ولكنه مع ذلك مسئول أيضاً عن العملية الشاملة الفعالة للفريق، من خلال:

- ضمان تشغيل قائد الفريق، وميسره، وأعضائه.
- يقوم بمراقبة تقدم الفريق عن طريق الميسر والقائد.
- يحدد لقاء الفريق الذي سيقوم بالاستجابة لأولويات مجلس تحسين الجودة وتطوير الفريق.

- يقوم مع قائد الفريق بتطوير وعرض وثيقة الفريق أمام مجلس تحسين الجودة.

دستور وشخصية الفريق:

وثيقة الفريق ورقة مكتوبة توضح مشكلات الجودة التي تم تحديدها، وأعضاء الفريق، وأوقات، ومواعيد، ومُدد، ومكان الاجتماعات، وأسماء كل من قائد الفريق – والُميسر، والُمسجل، والراعي.

ويتم نسخ هذه الوثيقة وتفعيلها لكل عضو من أعضاء الفريق ومن مجلس تحسين الجودة.

كما تشتمل على جدول زمني لتطبيق دورة (PDSA) وتحديد الهدف العام للمشروع وأهدافه الفرعية أنظر الشكل التالي:

وثيقة فريق تحسين الجودة

التاريخ : / / ٢٠٠

مهمة الجودة...

أعضاء الفريق القسم المسئول

....

....

....

قائد الفريق:..................................

المُيسر:..

المسجل :.......................................

الراعي:..

وقت الاجتماعات:.................................

مكانها:..

مواعيدها :.............. مدة الاجتماعات :........................

الجدول الزمني المبدئي...

المسئوليات:...

الراعي :...

التاريخ...

مجلس الجودة :...

التاريخ:...

شكل رقم (٤٥) يوضح مثال الوثيقة الفريق

ما الذي يجعل من الفريق فريقاً جيداً ؟

إن الأعضاء الراغبين في دعم بعضهم البعض لتحقيق الهدف النهائي للتحسين بينهم ثقة متبادلة ودعم متبادل وتواصل وحلول للصراعات واستفادة من موارد كل عضو وتكامل في الأدوار وإجماع في اتخاذ القرارات.
وتنمو الثقة من الخوف من نقصان المشاركة الأمينة.

وما إن يعلن الأعضاء رؤاهم واختلافاتهم بشكل منفتح، ويسمح كل منهم للأخر بذلك بدون ضغائن أو سخرية تزداد الثقة، وما إن يتناقص الاهتمام بالذات وحمايتها تزداد الإرادة المتبادلة لمساعدة كل عضو من الآخرين، وعندما يكبر كل عضو من أعضاء الفريق ويفهم بوضوح كل هدف وكل قرار ينمو التواصل، وعندما يرغب كل عضو في الإنصات. كما يحرص على التجدث تتحسن عملية التواصل، وما أن يؤمن كل عضو أن الصراع أمر طبيعي وأحياناً يكون مرغوباً فيه، وأحياناً يكون ضرورياً للتوصل إلى أفضل حلول فإن التوصل إلى حل الصراع يكون أمراً ممكناً، وما أن يتعلم أعضاء الفريق مشاركة بعضهم البعض في قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم الفردية فسرعان ما يرعى كل عضواً منهم الأعضاء الآخرين على أنهم بمثابة موارد لهم فالتكامل يأتي عن طريق احترام كل عضو للآخر ولأدواره.

وأخيراً يجب أن يكون الإجماع في اتخاذ القرار هو النموذج والنمط السائد.

ملخص:

تختلف فرق تحسين الجودة عن المجموعات والفرق في الأساس حيث يتمثل في التنظيم الذاتي والإدارة الذاتية التي تركز في فرق الجودة لأنها تركز على حلول القضايا مع وجود مدى كبير من المبادرة، والاستقلالية، والكفاءة الذاتية، والكفاءة المؤسسية التي تتناسب مع مدى المبادرة والاستقلالية المتوفرة لدى الفريق أو المجموعة ولأعضاء الفريق أدوار خاصة محدودة من بينها دور القائد والميسر والقائم بإجراءات التسجيل.

وتقدم فرق الموارد الدعم والإرشاد لفرق تحسين الجودة أو فرق حل المشكلات (وأيضاً إجراءات التصحيح).

وتعمل فرق الجودة في إطار وثيقة الفريق التي تحدد وتخصص وتوضح المسئوليات.

تقويم جودة المؤسسة التعليمية :

يتيح تقويم المؤسسة فرصة تحسين المؤسسة بحيث تعمل على السماح بالتحسين المستمر، والاستفادة من مبادئ الجودة الشاملة وخدمة كل من العملاء الداخليين والخارجيين

ويجب إتاحة البيانات التي تم تجميعها عن طريق الأدوات المختلفة لتكون أمام القادة المناسبين، ليس باعتبارها مصدراً لتهديدهم، بل باعتبارها "خطوطا مرشدة" لتحسين عمليات كل قسم، وكل شعبة، وكل مسئول.

ويمكن لمجلس " تحسين الجودة " استخدام المعلومات لتهيئة المؤسسة كلها للتغيير، وتهيئة الآخرين للجودة الشاملة **(TQ)** من خلال المشاركة في المسح، وقيادة المؤسسة لأداء أفضل.

نمط الإدارة وجهود الجودة :

١- ينخرط قائدنا بنشاط ووضوح في تحسين المستمر.

٢- تركيز توجيهات الإدارة العليا أساساً على التحسين المستمر.

٣- يدفعنا وضع الأهداف الشخصية وأهداف الفريق إلى الإنجاز أكثر ما يدفعنا الخوف إليه.

٤- تتاح لكل واحد منا بشكل مستمر فرصة قيادة المجموعة.

٥- نلزم أنفسنا ببرامج التعليم لأننا قمنا بتطويرها.

٦- تتاح لكل واحد منا فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

٧- تقوم القرارات هنا على أساس الإجماع عليها.

٨- يوضح قائدنا باستمرار رسالة المؤسسة.

٩- يعامل قائدنا كل واحد منا كما لو كان لديه إمكانات خاصة.

١٠- يشعر كل واحد منا بأنه جزء من فريق التعليم.

١١- يعترف قائدنا بأنه يجعل من الأسهل القيام بالتدريس والتعليم.

١٢- يجعلني قائدنا أشعر بأنني جزء هام في المؤسسة.

١٣- تتمثل دوافع هذه المنظمة في متطلبات العميل.

تنمية واستخدام الموارد البشرية :

١٤- يشعر العاملون في المؤسسة أنهم قادرون على مواجهة أي مشكلة.

١٥- أشترك في عدد من الأنشطة المؤسسية المستمرة التي تثير نموي.

١٦- أنا عضو في فريق معترف به وخاصة بحل المشكلات.

١٧- توجد هناك دورات تدريبية مستمرة، وهى تنمى الشخصية ومفيدة.

١٨- تعتبر المكافآت والاعتراف جزءاً منتظماً من حياتي المرتبطة بالمدرسة.

١٩- مسارات المستقبل المهني في المؤسسة والنظام واضحة.

٢٠- نقيس تحسننا من حيث الجودة بتتبع جودة علاقاتنا الشخصية والعلاقات بين أعضاء مجتمع المدرسة.

٢١- تضمن لنا المؤسسة أن نعرف القرارات الجديدة في عملية التحسين المستمر.

٢٢- تتم متابعة جودة الحياة العملية (صحة الموظف، ومعنوياته، والرضا الوظيفي)، وهناك جهود تبذل لتحسينها باستمرار.

٢٣- يتعلم كل شخص من العاملين شيئاً ما مفيداً كل يوم.

٢٤- نستجيب لمؤشرات فعالية تدريبنا.

٢٥- نتلقى تدريباً في فنيات وأدوات الجودة.

٢٦- لدينا مصادر تمويل كافية لتنفيذ الجودة الشاملة (TQ).

٢٧- لدينا موارد بشرية، وكافية للقيام بمهمة الجودة الشاملة (TQ).

٢٨- ترتبط قيمنا عن الجودة بوضوح وقوة بكل فرد منا.

تجميع وتحليل واستخدام بيانات العميل :

٢٩- توجد مقاييس فعالة للعملاء الداخليين والخارجيين.

٣٠- ننخرط بنشاط في الحصول على تغذية راجعة إيجابية أو سلبية.

٣١- نحن نمثل التحسينات الناتجة عن المدخلات، والمعلومات المحلية.

٣٢- نحول معلومات العميل إلى معايير وممارسات.

٣٣- نقارن أنفسنا بالمؤسسات الأخرى، ويتحول رد فعلنا إلى عمل بنائي.

٣٤- نعرف بوضوح ونتصرف بشكل إيجابي، وفقاً لتوقعات مجتمعنا المحلى.

٣٥- نعرف بوضوح ونتصرف بشكل إيجابي، وفقاً لتوقعات رجال الأعمال، ومجتمعنا المحلى.

٣٦- نعرف بوضوح ونتصرف بشكل إيجابي وفقاً لحاجات المعلم.

٣٧- نعرف المستوى الدقيق لمساعدة كل ولى أمر في مجال التعليم.

٣٨- لدينا استراتيجية متمركزة حول العميل.

٣٩- يعرف كل فرد منا ويستجيب لتوقعات عملائه الداخليين والخارجيين.

٤٠- لدينا أساليب متاحة نستخدمها للتوصل إلى إرضاء العميل.

٤١- تحسين المؤسسة الدراسية باستمرار من مقاييس الجودة العملية الأساسية للخدمات الداخلية والخارجية.

التخطيط الاستراتيجي لنتائج الجودة:

٤٢- نحن ملتزمون بمهمتنا ورؤيتنا وبالمبادئ المرشدة.

٤٣- نحقق أهدافنا ومرامينا السنوية الواضحة.

٤٤- كل منا على وعى بمقاييس المؤسسة للنجاح.

٤٥- لدينا أدوات تقويم دقيقة للنجاح.

٤٦- لدينا موارد كافية لتحقيق خطتنا الاستراتيجية.

٤٧- نستخدم استراتيجية يومية لتحقيق التكامل بين قيم الجودة وعملنا اليومي.

٤٨- يمكن رؤية جهود التحسين المستمر في كل وقت.

٤٩- نحن على وعى دائم بتقدمنا في خطتنا الاستراتيجية.

نتائج الجودة:

٥٠- نحن مقيدون باستمرار بمعايير ضبط الجودة للارتقاء والبقاء.

٥١- نستخدم ونستجيب باستمرار لكل الاختبارات التي توضح مستوى تعلم الطالب.

٥٢- نحد ونقتحم أي مشكلة بعد الكشف عن مشكلات التعلم.

٥٣- نستجيب لمشكلات المؤسسة الدراسية ونبحث عن حلول لها.

٥٤- نحاول التنبؤ بالمشكلات ونعمل وفقاً لذلك.

٥٥- نعمل باستمرار لمنع تكرار حدوث المشكلة.

٥٦- نركز على إزالة الأسباب الأساسية للمشكلات.

٥٧- نضمن أن يكون الطلاب المتقدمون مستعدين أكاديمياً للمستوى التعليمي التالي.

٥٨- نراقب دخول الطلاب وفقاً لاستعداداتهم المحددة.

٥٩- تعتبر مداخل التكلفة / الفعلية نماذج للجودة.

٦٠- يحصل أي شخص يقدم أي شيء للمدرسة على متطلبات للشهادة.

رضا العميل:

٦١- نظهر اتجاهات بنائية لرضاء العميل الخارجي.

٦٢- نظهر اتجاهات إيجابية لرضا العميل الداخلي.

٦٣- نلزم أنفسنا بأفعال لعملائنا الخارجيين، ونتابع تلك الأعمال لتحديد المخرجات.

٦٤- يقوم كل منا بالاتصال بالعميل الخارجي، ويسعى باستمرار للحصول على تغذية راجعة عن رضائه.

٦٥- نناقش المعلومات الخاصة بمتطلبات العميل في كل اجتماع لفريق العمل.

تحديد متطلبات العميل:

يجب القيام بعمل دراسة مسحية للعملاء الخارجيين لتحديد توقعاتهم من المؤسسة التعليمية.

والعميل الخارجي هو دائما صاحب العمل، أو مؤسسة التعليم العالي، أو الخدمة العسكرية، أو الزواج، أو الالتزام الاجتماعي الذي يلزم به الطالب كمقدم خدمة بعد التخرج.

أداء العملاء الداخليون فهم الذين داخل المؤسسة أو النظام المدرسي (بما في ذلك الآباء) الذين يخدم كل منهم الأخر لخدمة المعلمين، حتى يستطيع هؤلاء المعلمون خدمة العميل الداخلي النهائي ألا وهو الطالب.

ويجب أن يقوم المجلس بمسح العملاء الخارجيين فما يتعلق بتوقعاتهم من الطالب الخريج، وصياغة ذلك في عبارات تعتمد على معايير واضحة لمتطلبات التخرج، وإتاحتها لكل فرد بما فيها يجب أن يعرفه الخريج لإرضاء العميل.

ويجب أن تتناول أسئلة المقابلة والمسح المهارات الأكاديمية والفنية، وعادات العمل، والاتجاهات، ومهارات التفكير، والمهارات الاجتماعية والبين – شخصية.

ويجب أن تكون توقعاتنا أعلى مما يتوقعه العميل.

نموذج خطة تحسين الجودة

وتتدرج وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

الوعي والالتزام

هدف هذه المرحلة: تكوين الوعي والالتزام لدى مجلس المدرسة وإدارتها بالجودة الشاملة في التعليم ، وتوصيل هذا الوعي والالتزام إلى كافة المنظومة المدرسية.

الأهداف:

- تعريف وعرض وتوصيل سياسة الجودة ومبادئ الجودة وعناصر الجودة وآلياتها وأدواتها
- تقديم النموذج لسلوكيات سياسة الجودة والمبادرة بالتدريب وفهم وتطبيق السياسة ومبادئها
- تحديد رمز مادي للجودة الشاملة في التعليم لاستخدامه في الإشارة إلى الالتزام الشخصي ورؤية للمنظومة وخدمة العملاء
- البدء في تبادل المعلومات من خلال وسائل اتصال إضافية
- وضع برنامج تدريب تعليمي وتحديد موارده التمويلية والبشرية
- وضع جدول زمني لتطبيق الخطة وبرامج التدريب للمشاركة مع الجميع في جهود تحقيق الجودة الشاملة وبنائها وحاجاتها.
- المشاركة مع الجميع في جهود تحقيق الجودة الشاملة وبنائها وحاجاتها
- تكوين مجلس لتحسين الجودة لقيادة والإشراف عليها.

المرحلة الثانية

الجهود الذاتية

غاية هذه المرحلة: إتاحة الفرصة أمام الجميع تطوعيا للانخراط في فهم واستيعاب أهمية الجودة الشاملة في التعليم.

الأهداف:

– تدريب كل فرد على السياسة والمبادئ، والعناصر، والآليات، والأدوات
– تدريب الجميع على مفاهيم خدمة العملاء الخارجيين والداخليين
– تقييم المنظومة في ضوء نتائج الجودة
– إشراك الجميع في العمل لتلبية مواصفات العملاء الخاصة بهم
– تقييم المنظومة في ضوء نتائج الجودة
– إشراك الجميع في العمل لتلبية مواصفات العملاء الخاصة بهم
– عقد اللقاءات الشخصية مع العملاء الخارجيين لتحديد متطلباتهم ومواضع التحسين المطلوبة
– جمع وتسجيل متطلبات العملاء ودراستها ومناقشتها والاستجابة بإيجابية
– عقد اللقاءات الشخصية مع الآباء وتدريبهم حتى يكونوا في عون المعلمين
– تحديد موجهات للتكاليف من خلال عمليات ذات قيمة مضافة، وأخرى غير ذات قيمة مضافة، ورفع توصية بها لمجلس الجودة لتأكيد القيادة والمشاركة في جهود الجودة، ووضع أولويات للمشروعات، وبرامج تدريب للأفراد، والإشراف على تقديم العمل وتطويره
– مسح وجمع البيانات وعقد المناقشات حولها.

- الاستفادة من المعلومات المستفادة من نتائج التقييم التنظيمي ومن العملاء الخارجيين والداخليين في وضع أولويات العمل والمشروعات.

المرحلة الثالثة

التنظيم

غاية هذه المرحلة: خلق التنظيم اللازم لتحقيق التحسين المطلوب للجودة وتطوير الخطط للتحسين المستمر على كافة المستويات بالمدرسة.

*** الأهداف :**

- تطوير خطة استراتيجية تتضمن خطة لتطبيق وتوجيه جهود الجودة
- تطوير شبكة عمل من المشرفين المدربين القادرين على القيام بتدريب كل هيئة العمل على` الجودة الشاملة
- تطوير خطة للجودة الشاملة تصف بدقة كيف يمكن لكل فرد أن يشارك على كافة المستويات
- مساعدة الأفراد على اكتشاف أهمية الإدارة الشخصية والضبط الذاتي لأنفسهم.

المرحلة الرابعة

العمل التصحيحي

غاية هذه المرحلة : تطوير مجموعة عمليات تمكن كل فرد من المشاركة في تحسين الجودة من خلال التركيز على قضايا الجودة الرئيسية للمدرسة.

الأهداف:

- وضع برنامج للتأكد من / والتحكم في الجودة وتنفيذه
- تحديد وتعيين المشروعات ذات الأولوية للفرق المتطوعة
- تدريب فرق جمع المعلومات وفرق حل المشكلات على الإليات والأدوات
- تطوير عمليات فعالة من خلال فرق عمل لحل المشكلات وصنع القرارات
- جمع مؤشرات للجودة من خلال قائمة طلبات العملاء الخارجيين لقياس التقدم في ضوئها
- تحديد أولويات العمل في ضوء متطلبات العملاء ونتائج التقويم المنظمي وموجهات التكاليف والمقترحات الفردية
- الإشراف على تغيير السلوكيات في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في التعليم
- استخدام الوسائل المتعددة لتحسين وتطوير الأفكار الجديدة والاحتفال بالنجاح
- التأكد من مدخلات المنظومة ومرونتها وفقا لمبادئ ديمنج Deming
- الإشراف على البيئة التعليمية للطلاب والمعلمين وغيرهم.
- تتبع وعرض التقدم المتحقق
- التأكد من أن يكون المبدأ واضحا وأن المهم هو القيام بالعمل بصورة متقنة وليس المهم هو القيام به بسرعة.

المرحلة الخامسة

التغيير والتجديد

غاية هذه المرحلة: تشجيع وتعزيز وتجديد العملية التوليدية المستمرة لتحسين الجودة من خلال تطبيق نظم لتقدير الأداء المتميز من كل الفرق والأفراد ، وذلك لخلق دائرة مستمرة من التدريب للتأكيد على التزام المدرسة بالجودة الشاملة في التعليم

الأهداف:

- تحديد الموارد والأماكن والأسباب الخاصة بأنواع التقدير على الأداء
- تقدير جهود الفرق والأفراد المشاركين في تحسين الجودة
- الإعلان عن التقدم والإنجاز كجزء من عملية التقدير
- الاحتفال بالإنجازات
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من التدريب
- تطوير خطة التجديد خلال السنوات التالية بهدف التحسين المستمر

ثقافة الجودة وتهيئة الناس للتغيير :

تشير ثقافة الجودة في تحليلها النهائي إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والاستراتيجيات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم وبديهي أن مثل هذه القيم إذا تم تشربها من قبل هؤلاء العاملين فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لكل أعضاء الجماعة ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة في عمليات التكليف الخارجي والتكامل الداخلي . فهي إذن تفرز السلوكيات المنسجمة مع تأكيد الجودة والمؤدية إلى رضاء المستفيدين بالخدمة التربوية .

وعليه فإنه يصبح من المهم السعي الحثيث نحو تخليق ثقافة للجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية علي نحو يدعم تحويل معتقدات ورسالة هذه المؤسسات إلي قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء وأنماط إدارة تقود نظم التعليم نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر في ظل مشاركات وحماسة ودافعية قوية للتغيير يوفرها مناخ ملائم للمشاركة والمبادرة نحو حل المشكلات ، وفي ظل التزام بتعزيز فرق العمل بما يقود التحدي الطبيعي الذي يتمثل في وجود مقاومة للتغيير . الدوافع متعددة ، ولعل هذا التوجه نحو توجيه المنظمة أو المؤسسة نحو مناخ وثقافة الجودة يعتمد بالأساس علي نمط القيادة السائد في تلك المنظمة والذي ينبغي أن يكون قادرا ومؤهلا ومتحمسا لتحقيق نظم الجودة ومواجهة مصاعب مقاومة التغيير من خلال امتلاك رؤية استراتيجي Vision ، ومشاركة الآخرين وهذا يتطلب بالضرورة تهيئة الناس للتغيير .

يقدم التقويم الكيفي المؤسسي لعملاء المدرسة الداخلية معلومات توعية أساسية بالتعليم القائم على الجودة الشاملة. كما يبدأ أيضاً بقياس الخدمات المؤسسية العامة التي يقدمها العاملون بها.

ويقدم التقويم للمؤسسة أيضاً بيانات أساسية يمكن مقارنتها في إطار تطوير الجودة، ويمكن لمجلس الجودة استخدام بيانات التقويم في تحديد ووضع أولويات الجهود الهادفة للجودة. ويمكن أن يتم التقويم على شكل "مسح مكتوب" بما يعطى لكل فرد فرصة المشاركة، إما بشكل شخصي أو على مستوى المجموعة. كما يمكن أن يملأ الفرد هذا المسح بمفرده، أو تقوم المجموعة بملء المسح بإجابات متفق عليها بالإجماع، ومن ثم يمكن تفسير المسح تفسيراً يتم بالثقة.

ويجب أن يراجع المسح ثقافة المؤسسة أو بعبارة أخرى : كيف تحدث الأشياء هناك. ويجب أن تعكس موضوعات المسح فلسفات رواد دراسات الجودة مثل ديمنج، وجوران، وشيوارت، وكروسبى، وفيجنبوم.

ويجب أن تركز على: نمط القيادة وجهود الجودة ومعلومات العميل، والتحليل الجمعي، والاستخدام، وكذلك التخطيط الاستراتيجي لنتائج الجودة، وتنمية الموارد البشرية، واستخدام نتائج الجودة، وأيضاً جهود ضمان الجودة الحالية، وحل المشكلات، وصناعة القرار الخاص بنتائج الجودة ورضا العميل.

الثقافـــــــة

هى كل العوامل المادية والمعنوية التي تحيط بالإنسان وتؤثر فيه وتصبغ أنماط سلوكه في الحياة

من هذه العوامل:

- المنتجات التكنولوجية والعلمية
- القيم، والعادات والأعراف، والتقاليد والاتجاهات
- الخبرات السابقة

الثقافـــــــة

- إمـــا أن تكـــون دافعـــة للإنســـان، فـــتحفزه وتستثيره نحو تحقيق أهداف متفق عليها ...
- أو تكون معوقة على نحو يفقد الإنسان قدرته على الاستمرار والإبداع، وتشعره بالإحباط.

الثقافة الدافعة والمحفزة للجودة الشاملة تتطلب

نمط إدارة مناسب وفعال ...

- ينخرط القائد بنشاط واضح في عملية التحسين المستمر.
- لكل فرد فرصة تولي القيادة.
- الالتزام ببرامج التعليم لأنها من وضع الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- دوافع المؤسسة تتمثل في متطلبات العميل.

العوامل المعوقة أمام وجود ثقافة جودة دافعة

- الإدارة العليا لا تتبنى القضية.
- لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة.
- العلاقات غير منسجمة بين الإدارات.
- معايير قياس الجودة غائبة.
- فرق أو حلقات الجودة غير موجودة.

الثقافة الدافعة والمحفزة للجودة الشاملة تتطلب

تنمية واستخدام الموارد البشرية ...

- يشعر كل فرد بالمؤسسة بأنه قادر مع زملائه على مواجهة أي مشكلة.
- وجود دورات تدريب مستمرة.
- مسارات المستقبل المهني في المؤسسة واضحة.
- المكافآت والاعتراف جزء منتظم من حياة المدرسة.

الثقافة الدافعة والمحفزة للجودة الشاملة تتطلب

رؤية استراتيجية شاملة ...

- التزام كل العاملين بالرؤية والمهام والمبادئ.
- هناك وعي عميق بمعايير نجاح المؤسسة.
- يستطيع كل العاملين رؤية جهود التحسين في أي وقت.
- هناك معلومات متاحة دائماً عن مدى تقدم الخطة الاستراتيجية.

الفصل السادس

نظم من تطبيق الجودة الشاملة

الفصل السادس

نماذج لتطبيق نظم الجودة في التعليم

مقدمة:

يتضح لنا من مراجعة مجمل مسيرة حركة نظم الجودة أن إدارة الجودة الشاملة لا تستطيع أن تلغي ما قبلها من مراحل ، لذا فانه يصبح من المهم لتأسيس نظم وبرامج جودة شاملة قوية أن تشرع المؤسسات والمنظمات المجتمعية الخدمية منها والإنتاجية في تنفيذ برامج أولية لضمان الجودة (QA) وللتحكم في الجودة (QC) قبل الشروع مباشرة في إدارة الجودة الشاملة .

ويطلق علي هذه العملية التي تتضمن ضمان الجودة والتحكم فيها " بالفاعلية المؤسساتية " حيث يتم تخطيط وتقييم النظم قبل البدء بتطبيق الجودة الشاملة .

وكما أشرنا فان ضمان الجودة والتحكم فيها هما من الوسائل التي تشرف عليها الإدارة العليا وتقررها وتوجهها للعاملين بالمؤسسات من خلال الاختبارات والمراجعات لمدي موافقة المنتج (أو الخدمة) للتقييمات المقررة من جانب الإدارة. ويوجد تشريع في كل ولاية أمريكية ، تقريبا ، لضمان الجودة متمثلة في " نتائج التلميذ في مواد : الرياضيات ، والقراءة ، واللغة ، والدراسات الاجتماعية ، والعلوم ، والاختبارات القياسية لتقويم البرامج الأكاديمية في كل ولاية ما هي إلا محاولة مستمرة لضمان جودة العملية

التعليمية والتحكم فيها . وهذا النوع من فحص " التصور الأكـــاديمي " مـــن خلال الامتحانات يمكن أن يقود إلى أنشطة " منح وقصر " ، مما قد يحفـــز التنظيمات المدرسية لمراجعة ممارساتها التدريسية والمنهجية . وهذه النوعية من الجهود التقويمية كانت موجودة سلفا فـــي مجـــالات الرعايـــة الصـــحية والنماذج الصناعية لضمان الجودة والتحكم فيها .

فضمان الجودة : يشير إلي الاهتمام بالمخرجات النهائية للعمليات ، وكـــذلك للجهود البشرية من ورائها .

في حين أن التحكم في الجودة ، فيركز علي التحكم في تلك الجهـــود البشرية ومخرجات العمليات في مراحل محددة من تطور المنتج أو الخدمة.

والبرامج الخاصة بتقييم النتائج وتحليلها ، وكذلك النتائج المرتكزة علي الأداء، والفاعلية المؤسساتية كلها من معالم تقويم التحسين التعليمي .

وعليه فان ضمان الجودة والتحكم فيها هما أولـــي الخطـــوات نحـــو الجودة الشاملة ، حيث يوجهون تفكيرنا نحو الاهتمام بالنتائج ، وربما نـــتعلم منهما أن عملية الفحص والتحري في مجال التعليم تأتي متأخرة جـــدا ، بعـــد وقوع الواقعة .

أولاً: ضمان الجودة والتحكم فيها

وفيما يلي استعراض لبعض مجالات تطبيق ضمان الجودة في كل من الصحة والصناعة والتعليم.

(أ) النموذج الصحي لضمان الجودة:

أن برامج ضمان الجودة في مجالات الرعاية الصحية تعتبر متطلبا قياسيا من متطلبات أي اعتماد أكاديمي للمنظمات الصحية، حيث من المفروض أن يكون هناك برنامجا مستمرا للتأكد من الجودة مصمم للإشراف الموضوعي والنظامي علي مستوي الجودة ومدي ملاءمتها لرعاية المرضي، وعلاج المشكلات الموجة.

فهناك برنامجا رسميا إشرافيا لتأكيد الجودة في مجال الرعاية الصحية يقوم بتحديد المشكلات في عمليات تقديم الرعاية للمرضي ويصمم الأنشطة للتغلب علي هذه المشكلات ، ويقوم بعمليات المراجعة للتأكد من عدم ظهور مشكلات جديدة .

ووظائف هذا البرنامج تشتمل علي :

- الإشراف علي الرعاية الصحية للمرضي وتقويمها .
- مراجعة مستويات الآمان والسلامة من العدوى.
- إدارة المخاطر .
- اعتماد مستويات الأفراد والأقسام والمؤسسات .

ولتحقيق هذه المهام لابد من وضع خطة تنظيمية لتحقيق التأكد من الجودة ولابد أن تشتمل علي :

١ - **إعلان الهدف** .

٢ - **إعلان للمسئوليات والسلطات** (الخاصة بالسياسة) والمستوي القياسي واللوائح وذلك بالنسبة للمربين .

٣ - توضيح الهداف وهي :

- التأكيد علي أن الرعاية المقدمة علي مستوي عال من الجودة .
- استخدام إجراءات مخططة نظامية للتقييم الموضـوع لجـودة الرعايـة الصحية .
- تطبيق خطط للتصحيح .
- الوصول إلي والحفاظ عي المستوي المطلوب من الجودة .
- تكامل المعلومات من كل الأنشطة للتأكيد علي الجودة .

٤ - الأهداف الخاصة بنظام ضمان الجودة :

- التأكد من أن كل المرضي قد تلقوا الخدمات الصحية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة ، وفي بيئة آمنة .
- التأكيد عللي الإشراف علي البيئة التي تتم فيها المعالجة .
- المساعدة علي تقليص نسبة المخاطرة المهنية والعامة .
- تحسين الاستغلال الفعال للموارد .
- المساعدة في عمليات المراجعة والتقويم والاعتماد ومنح والامتيازات.
- تحديد احتياجات التعليم .
- المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للتحسين .
- تحديد وتكامل نظم المعلومات .
- التأكد من حل المشكلات المحددة .

٥ - تعريف المجال .

٦ - وضع جدول تنظيمي .

٧ - تنظيم شرح البرنامج .

٨ - القيام بعمليات تحديد المشـكلة والتقيـيم والخطـوات التصـحيحية والمتابعة.

٩ - العمل علي تقديم معلومات متكاملة .

١٠- كتابة التقارير حول المعلومات الخاصة بتأكيد الجودة و بما في ذلـك مدي موثوقية المعلومات .

١١- تتابع التقارير .

١٢ - تحديد طريقة صيانة الدراسات .

١٣- الإعلان عن التقويم .

١٤- وضع الأدوات المستخدمة في الإشراف علي النظام .

١٥- وضع الإرشادات الخاصة بالدراسات المطلوب إجرائها .

١٦- تسهيل المسئوليات .

١٧- استخدام مدخل متكامل للتأكد من الجودة .

١٨- إقامة التواصل مع غدارة المخاطر .

١٩- مد تواصل رسمي مع مجلس الأمناء .

وهذه الخطة التنظيمية تتطلب الإشراف علي كل شئ تقريبا .

وهذا الإشراف لابد وأن يكون عملية نظامية روتينية لجمع المعلومات خلال فترة زمنية محددة وهو جمع ومراجعة المعلومات الطبية . والأنشطة السابقة لابد أن تكون :

- مخططة ونظامية مستمرة .
- شاملة .
- تستخدم مؤشرات ومعايير للتقويم و وموافق عليها من قبل القسم وهيئة العمل .
- متضمنة تقويم المظاهر الهامة للرعاية الصحية .
- أداة لتحقيق إجراءات سليمة لحل المشكلات أو لخلق فرص لتحسين الرعاية الصحية .
- مستمرة للتأكيد علي دعم جهود التحسين المستمر في مستوي الرعاية
- متكاملة ، بحيث يتم التشارك بين الأقسام في المعلومات المشتقة من عمليا الإشراف والتقويم ، والمعلومات المأخوذة من المنظمة ككل.

• والعديد من الناس يرون أن تأكيد الجودة في المدارس لا يقل أهمية عنه في الرعاية الصحية .... ولكن الفروق بين المجالين تكمن في مدي رسمية البرنامج ، والتوافق القومي حول المشاركة في مسئولياته، وانتقاء مؤشراته ونشاطاته التي سيتم الإشراف عليه يوميا ، فضلا عن تكليف شخص واحد بقيادة هذه الجهود .

ومع هذا فانه ففيما عدا السياسة والتشريع والاعتماد الأكاديمي ، ليست ثمة تشابه بين التعليم العام والرعاية الصحية فيما يتعلق بالتأكيد من الجودة .

النموذج الصناعي لضمان الجودة :

التحكم في الجودة هو المصطلح المستخدم في مجال الصناعة للإشارة إلي:

عملية البحث عن الخلل ومنع حدوثه، وهي عملية تقليدية في مجـال التصنيع، وهي تتم بعد إتمام مرحلة من مراحل إنتاج المنتج أو الخدمة أو بعد الانتهاء الكامل من إنتاج المنتج أو الخدمة ومجالات الأعمال عامة تسـتخدم العديد من العمليات للتحكم في الجودة من خلال البحث عن مواطن الخلل.

وفيما يلي قائمة بخطوات التحكم في الجودة في مجالات العمال مصحوبة بما يقارنها في المجال التعليمي :

- مستويات جودة المنتج (مستويات التأهيل أو التخرج) .
- المستويات أثناء العمليات (مستويات الترقي) ،
- إجراء التحقيق في المستوي القياس (النماذج التدريسية) .
- التأكد القياسي (الاختبارات القياسية) .
- نقاط التحكم (اختبارات المواد التي يضعها المعلم) .
- إجراءات التحكم (إدارة وتدقيق الاختبار) .
- قدرة العملية (الإجابة علي سؤال " هل هذا من الممكن تعلمه ؟ " .
- تدفق العملية (التتابع التدريس) .
- الفحص والاختبار (مراجعة التكاليف والاختبـارات القياسـية التـي يضعها المعلم).
- اختبار جودة المنتج (اختبارات الخريجين) .
- اختبارات جودة العملية (تقويم الأداء التدريس داخل الفصل) .
- نظم تقارير الجودة (قوائم المراجعات الموضوعية للطالب) .

- برامج جودة الموردين (العقود بين المدرسة والآباء) .
- التحكم الإحصائي في الجودة (لا يوجد مثيل له في المدرسة) .
- تكلفة الجودة (غير محددة في المدارس) .
- تصنيف السمات (أهداف المقررات الدراسية)

وكل من عمليتي البحث عن مواضع الخلل ومنع حدوثها تعـد مـن عناصر الجودة الشاملة .

وعملية " المنع " بوجه خاص ، تعتمد علي أنشطة تتم خلال مراحـل تطوير المنتج أو الخدمة للتأكد من أن المنتج يتم تصميمه وصناعته بالشـكل السليم من المرة الأولي .

وعملية منع الخلل تتم قبل الانتهاء من أي مرحلة أو الانتهاء النهـائي من إنتاج المنتج أو الخدمة .

وفيما يلي قائمة بالإجراءات المتبعة في عملية منع حدوث الخلل فـي مجالات الأعمال مصحوبة بها مقارنة بكل إجراء في المجال التعليمي :

- مراجعة التصميم (مراجع المناهج وطرق التدريس) .
- الإجراءات التصحيحية (التدريس العلاجي) .
- اختبار جودة النظام (الاعتمادات القياسية الإقليمية) .
- العلاقة بين العميل والمورد (العلاقة بين المعلم والآباء) .
- التنبؤ بالمشكلات (الاختبارات القبلية وتصنيف الطلاب) .
- تطوير المنتج الجديد (مراجعة المنهج المقرر) .
- تطوير العملية الجديدة (المراجعة التدريسية) .

ويظهر لنا من القائمة السابقة أن التنظيمات المدرسية لـديها بعـض سمات التحكم في الجودة بالفعل كما هو معمول في مجالات العمال . ولكن ما تفتقده المدارس هو نظام يركز علي مستويات قياسية محددة للجودة ، يعتمـد علليها نظام المحاسبية من ثواب وعقاب .

نموذج ضمان الجودة والتحكم فيها في التعليم ما قبل الثانوي :

- لقد تم تعريف " الفاعلية المؤسساتية " في المدارس العليا علـي أنهـا نموذج للمقارنة بين النتائج التي تم تحقيقها والأهداف الموضوعة مسبقا .
- تركيز الاهتمام علي فاعلية البرامج التعليمية ينبغي علـي المؤسسـة تأسيس إجراءات كافية للتخطيط والتقويم في ضوء هدف واضـح ومحـدد ، والوقوف علي مستوي تحقيق الأهداف المحددة ، واستخدام نتائج التقويم فـي تحسين البرامج والخدمات والعمليات .
- ويبدو أن مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي لم تتأكد الجودة من خـلال فاعليتها المؤسساتية .

ولقد جاء في تقرير صدر في سبتمبر ١٩٩٣ عن مؤسسـات التعلـيم العالي الأمريكي بأن هناك خلل خطير ومزعج بين مـا يحتاجـه المجتمـع الأمريكي من تعليمه العالي وبين ما يحصل عليه منه بالفعل .

ولعل أخطر مواضع الخلل تتمثل في مستوي جودة الإعداد الذي يتم داخل مؤسسات التعليم العالي للطلاب الذين لم يتأهبوا بعد .

(ج)ضمان الجودة في التعليم :

يمكن أن يحقق ضمان الجودة والتحكم فيها في مجال التعليم ثلاثة مزايا لممارسي الجودة الشاملة :

أولا : يمكن أن يحدد أعراض المشكلات تمهيدا لحلها .

ثانيا : يمكن أن يضع البيانات الأساسية التي يمكن من خلالها قياس جهود الجودة الشاملة .

ثالثا : كما يمكنه أن يقدم إصلاحات قصيرة الأجل تأتي بنتائج قصيرة الأجل.

ولكنه لا يصلح لحل مشكلات التعليم ، ولكن التأكد من الجودة في التعليم يمكن أن يفيد من خلال استخدامه لنموذج التأكد من الجودة في مجال الرعاية الصحية JACAHO) أي يمكن أن يتضمن برنامج إشراف نظامي ورسمي لتحديد المشكلات المتعلقة بتعليم الطلاب ووضع الأنشطة للتغلب علي هذه المشكلات مع عمل المتابعات الإشرافية للتأكد من عدم ظهور مشكلات أخرى .

ولتحقيق ذلك يمكن للتربويين إتباع نموذج JCAHO- وهو يتكون من الخطوات التالية :

١ - تكليف مسئولين عن التعليم .

٢ - تحديد مجال التعلم ، حتي يكون متاحا مع الإعلان عنه .

٣ - تحديد أهم الجوانب في مجال التعلم المحدد . .

٤ - تحديد مؤشرات نجاح التعلم .

٥ - وضع حدود دنيا لتقويم كل تلميذ .

٦ - جمع البيانات حول تعلم كل طالب والمجموعات المختلفة بالمدرسة ، ومناقشة هذه البيانات والتشارك فيها باستمرار .

٧ - مراجعة وتقويم وكتابة التقارير حول مستوي التعلم وبشكل مستمر.

٨ - اتخاذ الإجراءات الضرورية للتصحيح وللتأكد من نتائج أداء الطالب .

٩ - متابعة وتوثيق نتائج أداء الطالب .

١٠- التواصل مع الآباء والطلاب وغيرهم حول النتائج .

١١- تعيين وتدريب وتحمل شخص مسئولية التأكد من الجودة .

ومن ناحية أخري فان برنامج ضمان الجودة يتطلب " أربع طرق " للتحكم في الجودة تكون وظيفتها البحث عن مواضع الخلل ومنع حدوثه وهذه الوسائل الأربع للتحكم في الجودة هي :

١ - تحديد وتسجيل والإعلان عن مستويات ثابتة للجودة تتوافق مع احتياجات العميل .

٢ - إجراء عمليات للتأكد من الخضوع لتلك المستويات .

٣ - اتخاذ إجراءات حاسمة عندما يتم الخروج عن المستويات القياسية الموضوعة .

٤ - القيام بالتحسين المستمر للمستويات القياسية .

مع مراعاة أن التحكم في الجودة إنما يبدأ من المصدر ، والمصدر يعني الأصل أو البداية وهي في مجالات التعليم تشير إلي الآباء ، ومؤسسات

إعداد المعلم ، والمجتمع ، والموردين لما تحتاجه المدرسة وكـل الأصـول الأساسية لما يتم داخل المدرسة .

وثمة عامل أخير يؤثر علي التحكم في الجودة وهو البحث المستمر عن مصدر مشكلات الجودة في المدارس وتحديد هذه المشكلات وتكليف فرق عمل لتصحيحها ، وأخيرا فليس هناك نهاية للتحسين في المدارس ، دائما ما يكون هناك مساحة لمزيد من التحسين .

ثانياً: نماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعالج هذا الجزء مجموعة من نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية، وسوف يتم عرض هذه النماذج وفقاً للمستويات التالية:

أولاً: مستوى التعليم العام

ثانيا مستوى التعليم الجامعي

وفيما يلي تفاصيل هذه النماذج:

أ: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام

تتعدد نماذج تطبيق نظم الجودة في مدارس التعليم العام في دول العالم المختلفة، فقد انتقينا ثلاثة نماذج لهذه التطبيقات تمثل مناطق جغرافية على اتساع العالم هي:

١- النموذج الأمريكي، وتمثله مدرسة (إم. تي. إيدج كامب) بسيتكا ألاسكا.

٢- النموذج الأوروبي، وهو مشروع استرشادي تم على مستوى الدول الأوروبية.

٣- النموذج الأسترالي، وتم في مدارس New South Walles (N. S. W) (غرب أستراليا).

النموذج الأمريكي (تجربة ألاسكا):

وطبق هذا النموذج في منطقة ستيكا Sitka، بولاية ألاسكا Alaska في الجزء الجنوبي الشرقي للولاية لجزيرة بارانوف. وأهم الصناعات الرئيسية بها السياحة، والخشب، وصيد السمك. والسكان الأصليون هم الهنود. ومن الجدير بالذكر أن الجودة لا تأتى نتيجة للصدفة، بل هي دوما نتيجة لمجهود واعٍ وخلاق، وإرادة تريد أن تصل إلى شيء أمثل.
ولقد كان أهم ما يميز هذه التجربة أنها عرضت للعديد من الخصائص للتدريس الفعال والكفء.

أبعاد التجربة:

١- التعليم من خلال منهج معد مسبقاً.
٢- التلاميذ مدفوعون وموجهون تلقائياً لدروسهم.
٣- التلاميذ يتعلمون بالأسلوب المناسب لهم.
٤- التفاعلات بين التلاميذ مراقبة وموجهة نحو الإيجابية.
٥- الاتصال بين التلاميذ والمعلمين إيجابي وهادف.
٦- المشاركة (الطالب المشارك وليس المتلقي السلبي).
٧- كل أطراف العملية التعليمية تدور حول محور واحد: حدوث التعلم في أفضل صورة.

ولقد تم التوصل إلى تحقيق أبعاد هذه التجربة، وذلك بتنفيذ خطة تغيير ناجحة معتمدة على كفاءة الإدارة، وكذلك الالتزام الذي يساعد على وجود نوع من الثقافة التنظيمية التي تعتمد على الثقافة المتبادلة، واتخاذ القرار المشترك.

وتعتبر عملية التغيير النظامي نفسها هي العامل الفعال في إدارة الجودة الشاملة، وتقوم على تطوير التنظيم كمجموعة متحدة متكاملة من العلاقات، وكذلك القدرة على تغيير، وتوجيه هذه العلاقات مرة أخرى للوصول إلى أفضل مرحلة من التحسين.

ولقد قامت المدرسة بتطبيق الجودة الشاملة حيث درس الطلاب هذه المفاهيم في مجال التجارة والتكنولوجيا، وبدأوا في الاستفادة من هذه الأسس في مجال الكمبيوتر. وفي خلال عام قام الطلاب الذين درسوا الأسس في مجال الكمبيوتر بتطبيقها على حياتهم المدرسية، وحياتهم الشخصية، وقد انتشرت هذه الأسس وزاد الاهتمام بها عن طريق طلاب ومدرسي هذه المدرسة، وفي غضون شهور قام الأساتذة بحضور ورشة العمل الخاصة بهذه الأسس التي قدمها إدوارد ديمنج، وبعد فترة قصيرة من التدريب قام هؤلاء الأساتذة بنقل خبرتهم إلى بقية الأساتذة للاستفادة منها، ولتطبيقها في مجال أوسع وأشمل. ونظراً للإنجاز الهائل الذي حققته فقد وافق كل الأساتذة على تطبيقها داخل المدارس.

ولقد تبنى ديمنج أربع عشرة نقطة تم تجديدها وتطويرها بشكل يتناسب مع البرنامج المتطور للمدرسة، وكنتيجة للتطبيق الجيد الذي لم يغفل شيئاً فقد كانت النتيجة مبهرة.

والنقاط الأربع عشرة هي:

١–ثبات واطراد الهدف نحو تحسين التعليم بهدف إعداد الأفراد للمستقبل بتزويدهم بخبرات تعلم ممتعة تنمي إمكاناتهم بشكل كامل.

٢– الإلمام بالفلسفة الجديدة حيث يجب على كل إدارة تعليمية أن تكون ملمة بما عليها من مسئوليات وتتولى القيادة.

٣- العمل على إلغاء الاعتماد على الدرجات، والأثر السيئ لتنافس الناس حيث التركيز على التعليم الفعال.

٤- التوقف عن جعل الامتحانات هي الوسيلة الوحيدة لتحديد مستوى الطلاب، حيث يتم التخلص من طريقة المراقبة عن طريق الكم (معرفة مستوى الطالب عن طريق الامتحان فقط)، وذلك عن طريق التجارب العملية التي تساعد على جودة الأداء وتساعد على عملية الخلق والإبداع والتجريب.

٥- التحسين الدائم والمستمر لنظام خدمة وتحسين الطالب، وذلك لرفع كفاءة وإنتاجية الطالب في حياته الخاصة وداخل مجتمعة.

٦- الاهتمام بالتدريب الدائم لكل من الطلاب والمدرسين والإداريين ولكل من له علاقة بهذه المنظمة أو المجتمع.

٧- الاهتمام بالقيادة، حيث يجب أن يكون الهدف الرئيسي وراء من يتولى القيادة هو مساعدة الناس في استخدام التكنولوجيا والمواد اللازمة للاهتمام بالمهام على أكمل وجه وخلق نوع من الإبداع.

٨- التخلص من الخوف وبذلك يستطيع كل فرد أن يؤدي وظيفته أو عمله على أكمل وجه. وكذلك خلق نوع من البيئة التي تساعد الناس على التحدث بحريه وأن يواجه المخاطر.

٩- كسر كل الحواجز بين الأقسام. والعمل على تطوير الخطط التي تساعدهم على زيادة التعاون بين المجموعات والأفراد. وسوف يساعد تنظيم الوقت على إتمام ذلك بشكل فعال وبكفاءة عالية.

١٠- التخلص من الشعارات والمواعظ والأهداف التي تُطلب من المدرسين أو الطلاب من اجل رفع مستوى الإنتاجية حيث أن كثرة الإرشادات والمواعظ تخلق نوعاً من الخصومة بين الأفراد وتؤدي إلى قلة الإنتاج وقلة الكفاءة.

١١- التقليل من عدد الحصص للمدرسين وللطلبة واستبدال الإدارة بإدارة داخلية تعمل على رفع كفاءة التعلم.

١٢- إزالة الفواصل التي تفصل بين الطلاب والمدرسين والإدارة وتسلبهم حقهم في الفخر بالاستمتاع بعملهم. ويجب أن تتغير مسئولية المديرين التعليميين من الاهتمام بالكم إلى الاهتمام بالكيف.

١٣- إنشاء برنامج حيوي للتعليم والتحسين الذاتي للفرد.

١٤- وضع كل فرد في مجتمع للعمل على إتمام هذا التغيير. فهذا التحول أو التغيير يعتبر وظيفة كل فرد.

عناصر البرنامج :

شارك كل من الطلاب والمعلمين في أنشطة التدريب على إدارة الجودة الشاملة التي تعقد نصف شهريا مما يساعدهم على التركيز للوصول إلى التحسين التعليمي والوصول إلى الأهداف المنشودة لإدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي بعض هذه العناصر :

- عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة للتعليم والتعلم.
- التعريفات العملية.
- اختيار الأولويات وتحسينها وتحسين الرؤية العامة.
- الوصول إلى المصادر المساعدة من المواد الصناعية أو الأيدي العاملة البشرية.
- دور الجماعة في بيئة التعلم.
- تصميم وتنفيذ المشاريع الفردية والجماعية.
- اتخاذ أو صنع القرار عن طريق الفرد والجماعة.

- وضع التحسين والتقدم في بؤرة الاهتمام.

يعتبر تحمل الطلاب للمسئولية بدرجة عالية من أجل تقدير وتحديد تعلمهم من أهم الظواهر في برنامج Mt.Edgecumbe ومن خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فان المدرس يقوم بدور المساعد والميسر والمستشار الذي يساعد الطلاب على تنفيذ مشاريعهم، وتحقيق أحلامهم والتي من خلالها يعمل الطلاب على إظهار كفاءتهم. ويساعد المدرسون الطلاب أيضا في تحديد ماذا يحتاجون إليه وكيف يبدءون وكيف يقومون بالعمل على أكمل وجه وكذلك تقدير عملهم هذا.

وتتطلب مشاريع الطلاب المعلومات والمهارات اللازمة التي توضحها الخطة الدراسية، فعلى سبيل المثال فإن المشروع الذي يعد لخط إنتاج السلمون salmon (مشروع مرتبط بالبيئة والإنتاج المحلي) يتطلب معلومات ومهارات في مجال علوم البحار والجغرافيا والكتابة ومهارات الاتصالات بالإضافة إلى المهارات العامة في البحث والتحليل وحل المشاكل والدفاع عن أفكار الفرد.

تجربة الأسكا

الجودة لا تأتي صدفـــة

أبعاد التجربة:

التعليم من خلال منهج معد مسبقاً.

التلاميذ مدفوعون وموجهون تلقائياً لدروسهم.

التلاميذ يتعلمون بالأسلوب المناسب لهم.

التفاعلات بين التلاميذ مراقبة وموجهة نحو الإيجابية.

الاتصال بين التلاميذ والمعلمين إيجابي وهادف.

المشاركة (الطالب المشارك وليس المتلقي السلبي).

كل أطراف العملية التعليمية تدور حول محور واحد .. حدوث التعلم في أفضل صورة

كيف تم التوصل إلى تحقيق الأبعاد السابقة؟

بتطبيق مبادئ ديمنج في التعليم ...

- تزويد الأفراد بخبرات تعلم ممتعة.
- إلمام الإدارة التعليمية بفلسفة الجودة.
- التركيز على التعليم الفعال.
- عدم الاعتماد على الامتحانات وحدها لتحديد مستوى التلاميذ.
- التحسين المستمر لنظام خدمة الطالب.
- تحديد هدف القيادة في أنه مساعدة الآخرين.
- تهيئة مناخ يتسم بالأمان والحرية.
- الاهتمام بالتدريب الدائم لكل من الطلاب والمدرسين والإداريين.
- كسر الحواجز بين الأقسام.
- التخلص من الشعارات والمواعظ.
- التقليل من عدد الحصص للمعلمين والتلاميذ.
- إزالة الفواصل بين الطلاب والمعلمين والإدارة.
- إنشاء برنامج حيوي للتعليم والتحسين الذاتي للفرد.
- وضع كل فرد في المؤسسة لإتمام هذا التغيير.

مشروع استرشادي لتقييم الجودة للمدارس في أوروبا

مدخل (مقدمة)

المشروع الاسترشادي الأوروبي حول تقييم الجودة كانت بدايته في العام الدراسي ١٩٩٧ وكانت نهايته الرسمية في المؤتمر النهائي في فيينا بالنمسا في نوفمبر عام ١٩٩٨. وشارك فيه ١٠١ مدرسة ثانوية من ١٨ دوله.

وقد تأكد أهمية الدور الأوروبي في مجال تقييم الجودة عندما التقي مجلس وزراء التربية في السادس من مايو عام ١٩٩٦ مانحين الدعم للمشروع، وكذلك في العشرين من نوفمبر عام ١٩٩٧ عندما شددوا على أهمية تحسين الجودة في التربية المدرسية.

أهداف المشروع:

والهدف من المشروع هو إثارة الوعي حول الحاجة إلى الجودة التربوية في أوروبا وتعزيز الإجراءات الوطنية مع إعطاء بعد أوروبي لتقييم الجودة ودعم تبادل المعلومات والخبرات.

والتقرير النهائي عن المشروع أتى في ستة فصول:

الفصل الأول: هو خلفية عن المشروع والغرض من إدماج المفوضية الأوربية في مجال تقييم الجودة والبنيان التنظيمي لتنفيذ المشروع والمدارس المشركة والمنهجيات والأدوات.

الفصل الثاني: هو وصف للطريقة التي تنفذ بها المدارس المشروع مع تقديم بعض أدوات تقييم الذات التي كثيراً ما تستخدمها المدارس مع بعض الأمثلة.

الفصل الثالث: تحليل معظم المنهجيات والمخرجات الهامة للمشروع الاسترشادي القائم على تقييم المدارس المشتركة في المشروع، ونتائج المشروع في تغيير الاتجاهات بشأن تقييم الذات.

الفصل الرابع: على المستوى الوطني تم تقييمه بواسطة البلدان المشتركة ومتابعة المشروع على المستوى الوطني مع التركيز على تبادل المعلومات والخبرات وشبكة الأعمال.

الفصل الخامس: يتضمن إجابات الاستبيانات على مستوى المدرسة والعوامل التي من شأنها نجاح المشروع في بعض المدارس عن غيرها مع مناقشة السياق التنظيمي.

الفصل السادس: يعطى أمثلة مستحدثة لتقييم الذات من خلال المشروع مع التركيز على التقييم باستخدام الصور والمدرس.

أغراض المشروع:

١- تشجيع تبادل المعلومات وتحليلها والمشاركة في الأداء الجيد عبر البلدان الأوربية.

٢- إثراء نظريات التقييم الحالية وتوسيعها.

٣- التبصير بعملية اتخاذ القرار التربوي التي تمتد من الفصل إلى صانعي القرار.

٤- إثراء ثقافة التقييم النقدي والتقييم المنهجي.

ومزايا المشروع على ثلاث مستويات:

المستوى الأول: بالنسبة للمدرسة:

- كمنحة أو اتجاه إعلامي ونقدي للمدرسة وللممارسة داخل الفصل.
- وعى مرتفع بدور التقويم والهدف منه.

- تفهم واعي للطريقة التي يمكن أن يستخدم بها التقييم في التطوير الاستراتيجي والتخطيط.
- منظور أوروبي لتقييم أوسع عبر الثقافات.

المستوى الثاني: بالنسبة للسلطات:

- تفهم أوضح لمزايا عملية التقييم.
- استراتيجيات لمجابهة العوائق والتغلب عليها.
- إنشاء شبكات عمل للتبادل عبر البلدان.
- منظور أوربي للتقييم أوسع عبر الثقافات.

المستوى الثالث: بالنسبة للاتحاد الأوروبي:

- تحسين الاتصال بين عدد من البلدان فيما يتصل بالتقييم المدرسي.
- تفهم واضح للتوازن بين المبادئ المشتركة وبين التنوع الثقافي في الدول الأعضاء بالنسبة للتقييم المدرسي.

ماذا يهدف إليه المشروع ؟

- دعوة جميع المدارس المهتمة بالاشتراك.
- دعوة البلدان إلى المشاركة بخبرتها.
- معاونة المدارس بأن تكون لديها نظرة منهجية عن الجودة.
- تشجيع التنوع والاختلافات.
- بناء شبكات عمل ومشاركة في الأفكار والممارسة.
- تقديم الدعم والخطوط التوجيهية والتحدي.

وربما كان بروفيل التقييم الذاتي هو أهم مواثيق ذلك المشروع، وهو أداة مبسطة للمدارس للقيام بتقييم نفسها حول ١٢ جانباً من جوانب الجودة وهي : ١- الإنجاز الأكاديمي، ٢- النمو الشخصي والاجتماعي، ٣- توجهات

الطلاب، ٤- الوقت كمصدر للتعلم، ٥- جودة التعليم والتدريس، ٦- مساندة صعوبات التعلم، ٧- المدرسة كمكان للتعلم، ٨- المدرسة كمكان اجتماعي، ٩- المدرسة كمكان مهني، ١٠- المدرسة والبيت، ١١- المدرسة والمجتمع المحلي، ١٢- المدرسة والعمل.

وهو يعتبر نقطة بداية مفيدة للتعرف على الجوانب التي تحتاج مزيداً من الدعم والتنمية وعلى المدارس الاعتماد عليه من أجل اختبار ٥ جوانب على الأقل تحتاج إلى مزيد من البحث.

تطبيق الجودة في غرب استراليا

في مدارس NSW (New South Walles)

قام بدراسة هذه الحالة الأستاذ جيوف بيري وهو مسئول رفيع المستوى بقسم التربية والتدريب في **NSW** ، كما انه عضو في فريق الخدمات المقدمة للطالب في مكتب إدارة بلاك تون **Blacktown District**.

وهذه خلاصة لنموذج تطوير نظم الجودة في مدارس NSW مع الأخذ في الاعتبار ضمان الجودة كوسيلة للتحقق والمراجعة مع الاهتمام بدور القيادة في تطوير نظم الجودة حسب طبيعة نظم الجودة ومعايير الجودة العالمية. وتشير الدراسة إلى المشكلات والتحديات الكامنة عند إدخال مفهوم نظم الجودة في المدارس، كما تقترح مزيد من البحوث للنظر في عوامل القيادة والتدريب المطلوب لتدعيم مثل هذا الإدخال.

يشير بيري (Berry,1994) إلى أنه ظهر الاهتمام الأولي بإمكانيات إدارة الجودة في التعليم المدرسي من خلال جهود إدارة ضمان جودة التعليم المدرسي في NSW أثناء عام ١٩٩٢ م، عندما بدأ دخول ضمان الجودة في المدارس الحكومية.ورغم أنه قد ظهر أن هذه العمليات تتناسب مع أغراض مسئولية المدرسة، غير أنها محدودة الإمكانات بالنسبة لتطور إدارة الجودة على مستوى المدرسة الفردي.

وقد تزايد الاهتمام بإدارة الجودة في المدرسة من خلال لجنة التعليم في المنظمة الأسترالية للجودة أثناء عام ١٩٩٤ حتى توقفت اللجنة عن نشاطها عام ١٩٩٥. وهذه اللجنة كانت تتكون من ممثلين من جامعة وسترن

سيدني والإدارة التربوية للمدارس الحكومية في NSW، التي قامت ببحث مفهوم يتعلق بتطوير برنامج للمدرسين عن مفاهيم الجودة الأساسية.وهذا البرنامج في NSW يتضمن تدريس وتعلم جيد. وفي عامي ١٩٩٥/٩٤ قامت إدارتان في NSW ببرامج استطلاعية في إدارة الجودة لعدد من المدارس الابتدائية وهذا التدريب ساعد على تقديمه مجلس الجودة الأسترالي، والذي اتخذ برنامجاً عنوانه "أدوات وتقنيات فرق التحسين" والذي تم تعديله بما يتفق مع الأوضاع التعليمية، ففي إقليم غرب متروبلوتين Metropolitan سبق هذا التدريب مؤتمر لمدة يومين لفرق الإدارة المدرسية يركز على أهمية القيادة في المبادرة لتنفيذ إدارة الجودة في المدارس.

إن إدارة الجودة تتعلق بتحويل عمليات الإدارة التقليدية إلى التركيز على متطلبات العميل وعمل الفريق والاندماج الكلي لأعضاء المنظمة. ومن هذا المنطلق تعتبر إدارة الجودة فلسفة لتطوير ثقافة الجودة، حيث يلتزم جميع أعضاء المنظمة ويتحملون مسئولية التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، وهذا يتطلب تدريبا على مفاهيم نوعية وأدوات تقنية خاصة ومحددة يشمل جميع أعضاء المنظمة. وبصورة منهجية تأخذ في الاعتبار أساليب تحسين الأداء وقياسه طوال جميع عمليات التشغيل. وكنظرية طويلة الأمد بالنسبة بالنسبة للتغير الثقافي يمكن النظر إلى إدارة الجودة كفلسفة تعليمية كلية خاصة بالتحسين المستمر في المنظمات.

ويمكن ذكر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة فيما يلي:

١- **أنها عملية تركز على العميل:** أن جميع أساليب وعمليات المنظمة يتم تصميمها وإدارتها بما يفي بتوقعات العميل الداخلية والخارجية، كما ينظر إلى الموردين والعملاء كشركاء في مبادرة الجودة.

٢- **التأكيد على فرق العمل:** ويمكن وصف فرق العمل كعنصر أساسي في نظرية إدارة الجودة بالنسبة لمنظمات الجودة، كما يمثل التركيبة التنظيمية التي تقوم عليها عملية تحسين الجودة. وتتم المشاركة بصفة أساسية من خلال إنشاء فرق أساسية وظيفية في كل المنظمة وفرق لحل المشكلات بين الإدارات في شكل فرق تحسين جودة أو دوائر جودة.

٣- **التحسين المستمر:** تستند عملية إدارة الجودة إلى مبدأ يفيد بأن التغير الثقافي الواسع الانتشار يتحقق على نحو أفضل من خلال عملية تجميعية تدريجية، وتبدأ بمشروعات صغيرة يمكن تحقيقها تتضمن : استخدام تقنيات وأدوات إحصائية، وهذا ما يتم التعبير عنه بالمفهوم الياباني كيزن Kaizen بدلا من إحداث تغيير تنظيمي جذري. وأداء مثل هذه العمليات في كل جزء من أجزاء المنظمة المختلفة يمكن مقارنته من خلال الأعمال الرئيسية الداخلية.

٤- **تجنب المشكلات:** تقوم الجودة على التصميم ومرحلة التشغيل وليس على فحص العيوب في المنتج النهائي.

٥- **المشاركة في صنع القرار:** تقوم إدارة الجودة على مفهوم المشاركة من خلال الاندماج الكلي الذي يتطلب اندماجا مستمرا ومباشرا بدءا من الإدارة العليا بمشاركة جميع الأعضاء في المنظمة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة.

٦- **الإدارة بالحقائق:** يستند اتخاذ القرار على بيانات كيفية وكمية آنية وراجعة خاصة بالأداء المتعلق بالعمليات والمنتجات، أما المشاعر والحدس لا يكفي لعمليات اتخاذ القرار.

٧- **المسئولية الفردية:** من أجل أن تنجح إدارة الجودة كعملية تحسين الجودة يُطلب من كل عضو في المنشاة أن يتحمل مسئولياته بالنسبة لجودة أدائه.وينظر إلى أعضاء المنظمة كأنهم وحدة متكاملة من خلال علاقات العميل/المورد. وليس اعتمادا على سلطة خارجية تقوم بإصدار الأوامر أو تستخدم القهر للقيام بسلوك مرغوب فيه. فإدارة الجودة إنما تهتم بالانتقال من التركيز على الضبط الخارجي إلى الضبط الداخلي للفرد.

٨- **الاهتمام بتدريب هيئة التدريس:** يطلب من جميع الأعضاء في المنظمة الحصول على تعليم وتدريب يتعلق بعملهم في بيئة الجودة، وأن يتسم أداؤهم بتجنب الخطأ وليس الكشف عنه، كذلك استخدام أدوات وتقنيات حل المشكلات، كما يحتاج المدير إلى تلقي تعليم يرتبط بفلسفة إدارة الجودة ودلالتها فيما يتصل بالتغيير التنظيمي المرتبط بثقافة إدارة الجودة، كما يحتاج جميع الأعضاء في المنظمة إلى تكوين مهارات تتعلق بعضوية الفريق واستخدام تقنيات حل المشكلات.

التحكم وضمان وإدارة الجودة الشاملة :

إن الهدف طويل المدى من التحسين المستمر والقدرة علي العمل بدون برامج هو تأكيد الجودة والتحكم فيها ، حيث أن التطبيــق النـــاجح للجــودة الشاملة سوف يعمل بفاعلية علي منع الخلل والتحكم في العمليات حتى تصبح عملية البحث عن مواضع الخلل غير ضرورية وفيما يلـــي قائمـــة بـــبعض المؤشرات للإشراف علي تأكيد الجودة الشاملة في تعلم الطالب في أي تنظيم مدرسي:

مؤشرات خاصة بالآباء :

برهان علي المحاسبة للتعلم الشخصي المستمر في شكل ما يلي :

- قراءة ودراسة يومية .
- انتقاء مستمر لبرنامج التليفزيون ذات القيمة التعليمية ، مـــع إتباعهـــا بمناقشة .
- خبرات تعليمية شهرية تقوم بها الأسرة خارج المنزل .
- التشارك الأسري في المعرفة الفنية أو الفلسفية .
- الدعم والمساعدة في مذاكرة الواجب المنزلي .
- الاشتراك في جماعة للدراسة مكونة من الآباء .
- التواصل مع المعلم شهريا .
- وضع أهف أسرية تعاونية ،.
- عقد جلسات استشارية للطلاب حول مستقبلهم المهني.
- الالتزام بسلوكيات بناءة وداعمة نحو المدرسة .
- استخدام بدائل جديدة لعلاج القصور التعليمي .

مؤشرات خاصة بالطلاب :

تقديم البرهان علي المحاسبية الشخصية عن طرح التساؤلات واكتساب وتلبية الأهداف المدرسية ، والبيئات الأخرى وذلك في شكل ما يلي :

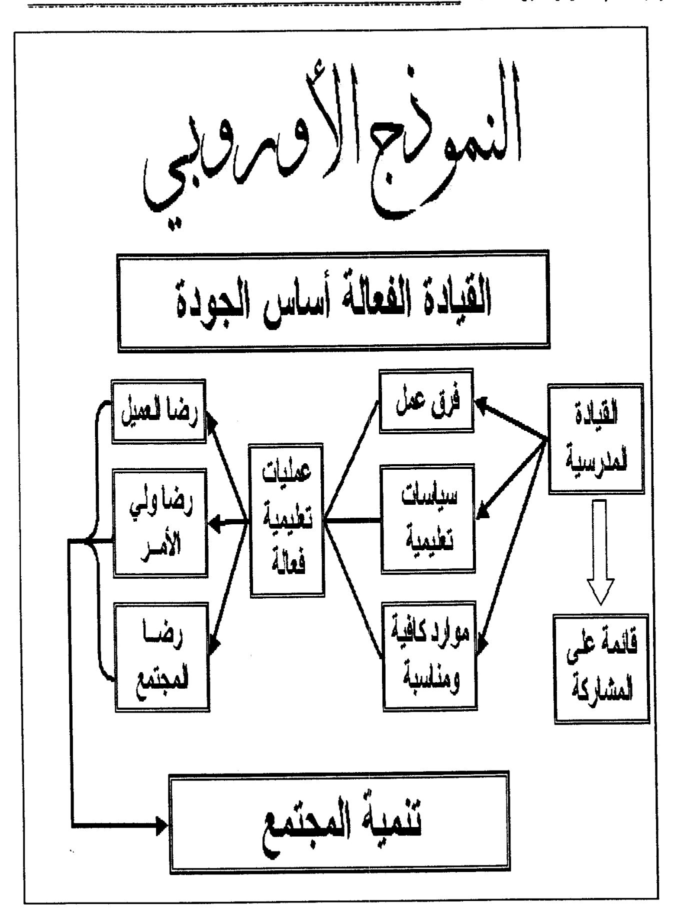
- معلوما جديدة عن الجوهر الأساسي للمواد الدراسية .
- معلومات جديدة مرتبطة بالمستوي التطبيقي للمنهج المدرسي.
- معلومات جديدة خاصة باختيارات مجال العمل .
- معلومات جديدة خاصة بعادات العمل .
- تطبيق للمعلومات المكتسبة تتم من خلال بحوث واهتمامات ومناقشات إضافية .
- معلومات وتطبيقات جديدة خاصة بمهارات حل المشكلات .
- معلومات جديد حول الأخلاق الشخصية وعرض لتلك الأخلاق .
- معلومات وممارسات جديدة توضح أن التعلم لا يزال مثيرا وممتعا.
- البحث عن واستخدام بدائل لعلاج القصور .

ثالثا : مؤشرات خاصة بالمعلمين :

لتقديم برهان علي المحاسبة الشخصية بأنهم مسهلون لعملية التعلم وذلك من خلال :

- الحصول علي معلومات جديدة بشكل مستمر عن تخصصاتهم المهنية.
- الحصول علي معلومات جديدة حـــول قـــدرات التلاميـــذ ودافعيـــتهم وأهدافهم ومعوقات تقدمهم ، تقدير المعلومات الجديدة من خـــلال اتجاهـــات وسلوكيات بنائه .
- التنمية المستمرة لتقدير الذات .

- التقوية المستمرة للكفاية الذاتية للتعامل مـــع الشـــئون التنظيميـــة المدرسية.
- تقديم برهان يومي علي تقديم الدعم للطلاب ومساعداتهم علي الوفـــاء بمتطلبات واحتياجات المعرفة .
- الاهتمام والاستمتاع الشخصي بالتعلم والتدريس .



النموذج الأوروبي
القيادة الفعالة أساس الجودة
القيادة المدرسية
قائمة على المشاركة
فرق عمل
سياسات تعليمية
موارد كافية ومناسبة
عمليات تعليمية فعالة
رضا العميل
رضا ولي الأمر
رضا المجتمع
تنمية المجتمع

النموذج الأسترالي

العميـــل علـى حـــق

أبعاد النموذج:

- التركيز على العميل
- فرق العمل
- التحسين المستمر
- تجنب المشكلات
- المشاركة في صنع القرار
- الإدارة بالحقائق
- المسئولية الفردية
- تدريب هيئة التدريس

ثانيا : تطبيقات في المجال الجامعي :

١ - نموذج جامعة ولاية أوريجون الأمريكية Oregon State University

قامت جامعة ولاية أوريجون بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد وضع نموج مقارب لنموذج هوشن المستخدم من قبل شركة هوليت باكارد وقد تميز هذا النموذج بعدة ميزات منها :

١ - يعرف الأنشطة ذات العلاقة بتبني مبادئ إدارة الجودة كخطوة أساسية منفردة .

٢ - يفرد خطوة رئيسية للتعرف علي حاجات المنظومة كشرط أساسي للتطوير .

٣ - يحدد أربعة مستويات لتحسين الجودة وهي : الإدارة الاستراتيجية ، وتطوير المفاهيم كمستوي أول ، وادراة العمليات ، والتطوير كمستوي ثاني وإدارة المشروع ، والتطوير كمستوي ثالث ، وأخيرا إدارة المهمات والتطبيق.

٤ - يحدد الحاجة الي التقويم المستمر للكلية أو الجامعة ومجهودات لتحسين الجودة المستندة عي حقائق .

وقد احتوي النموذج علي عدة خطوات رئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي :

١ - تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة وقد تضمنت هذه الخطوة تبني البرنامج وبدء التخطيط ، وتطوير خطة لربط عملية تحويل المنظمة ، وتطوير خطة لوضع فلسفة الجودة ، ومن ثم تعريف جميع العاملين بفلسفة الجودة .

٢ - التقييم وتشتمل هذه الخطوة علي وضع خطة للتقييم وبدء تنفيذها ، وتقديم تقرير عن التقييم والتعرف علي نقاط الضعف وما يحتاج إلي تطوير.

٣ - الإدارة الاستراتيجية وتحديد المفاهيم وفي هذه الخطوة يتم بدء التخطيط للتحول ويتم تشكيل الفريق التحويلي وتدريبه ، ومن ثم يتم تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة بوضوح ، وتدريب الفرق التنفيذية واختيار الفرق القيادية ، وإدراج مبادئ وتقنيات الجودة في خطة الجامعة .

٤ - تطوير إدارة العمليات عن طريق البدء في مشاريع تحسين العمليات ، واختيار وتدريب القادة ، والعمل علي حل مشكلات تحسين العمليات ، والتعرف علي الأولويات ، ومن ثم يتم توجيه المجهودات نحو التحسين .

٥ - تطوير إدارة المشروع ، وهذا يتضمن البدء في إدارة المشاريع وتخطيط وتنظيم أنشطتها وأخيرا تطبيقها ومراقبتها .

٦ - تطبيق إدارة المهمات وهنا يتم توفير فرص التطوير والرقابة الذاتية لجميع العاملين ، والعمل علي مقابلة وتجاوز توقعات المستفيدين والتخطيط لإيجاد علاقة قوية طويلة الأمد معهم ، وتوفير قاعدة بيانات تضم مهارات العاملين الحالية والمستقبلية وأخيرا تقويم العمليات .

٧ – التقويم ويتم عن طريق تقويم العمليات والمشاريع ، والتعرف علي أفضل الممارسات وأفضل أداء لاستخدامها في استمرارية التطوير والتقويم الكلي لجهود التطوير .

لتجربة نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون كان عليها إتباع عدة خطوات تمثلت ففيما يلي :

١ – دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة عن طريق زيارة الشركات التي قامت بتطبيقه ، ومقابل البروفيسور ديمنج ، وقراءة الكتب والمقالات ، وإلحاق الإدارة العليا بدورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة .

٢ – تشكيل فريق للقيام بدراسة استطلاعية عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أي نطاق بالجامعة وقد حققت هذه الدراسة نجاحا كبيرا.

٣ – التعرف علي حاجات العملاء أو المستفيدين ومواءمة رسالة الجامعة مع هذه الحاجات .

٤ – التخطيط لتطوير الإدارة العليا عن طريق توضيح رسالة الجامعة وتعريف العملاء والعمليات وتطوير رؤية الجامعة وتحديد أولويات التطوير.

٥ – تشكيل فرق الإدارة اليومية .

٦ – القيام باستطلاع المشكلات التي قد تعوق التطبيق .

٧ – التدرب علي مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٨ – كتابة التقارير وتقديم التغذية الراجعة .

وبعد البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجد أن هناك العديد من الايجابيات التي تحققت كناتج عن هذا التطبيق منها توفير الوقت والخامات، وتطوير العمليات وتنمية مهارات عمل الفريق وحل المشكلات، كما زاد الإحساس بالرضا الوظيفي لدي جميع العاملين وكذلك زاد رضا جميع المستفيدين.

٢- تجربة مركز الإدارة بجامعة برادفورد البريطانية The University of Bradford management center (U.K)

إن مركز الإدارة في جامعة برادفورد من اعرق كليات إدارة الأعمال في أوروبا ، ويتميز ببرنامج بحث ذي سمعة عالمية في مختلف حقول المعرفة ولمواجهة الجامعة لعدد من التحديات العالمية في التسعينات من القرن العشرين قرر المركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمحاولة للتفاعل مع هذه التحديات ، وقد تم تبني نموذج لإدارة الجودة الشاملة قامت ببنائه جامعة برادفورد Bradford University بحيث تتوافق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم تبنيها مع فلسفة وأنظمة إدارة المركز ، وقد أخذ في الاعتبار أن تطبيق النموذج يحتاج الي الوقت والالتزام .

ولتطبيق النموذج تم تشكيل مجلس للجودة لمتابعة عملية إدارة الجودة الشاملة مكون من مدير وأستاذين ورئيسي برنامجين ومحاضر ومنسق وفني كمبيوتر، وقد انحصرت مهامهم في الآتي :

١ – تحديد صياغة رسالة المركز ، والتي أصبحت بعد التطبيق كالتالي " يتم تنمية المركز ليصبح مركز امتياز في التدريس والبحث في مجال الإدارة " ، ويتم تحسين التدريب الإداري علي مستوي عالمي "

٢ – التعرف علي عوامل النجاح .

٣ – تزويد المركز بالخطط الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة .

٤ – رسم خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٥ – تشكيل فرق لتنفيذ خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٦ – مراجعة خطة تطوير إدارة الجودة الشاملة .

وقد قام المركز بتحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

١ – كسب سمعة ممتازة للمدخل الجديد .

٢ – تقديم خدمات وبضائع تتماشي مع حاجات السوق الحالية والمستقبلية.

٣ – تكوين بنية تحتية متميزة .

٤ – تهيئة بيئة عمل مجزية ومشجعة .

٥ – توافر عاملين متميزين .

٦ – توافر مدخلات الجودة .

٧ – الاستقلال ماديا .

وقد تعلقت أهداف المركز في مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتي :

١ - المستفيدين : تطوير طرق إدارية عن طريق البحث والتدريس والعمل الموجه لإرضاء المستفيدين .

٢ - العاملون : تطوير العاملين بالمركز بشمولية واستمرارية ، لتحسين العمليات وإرضاء المستفيدين وزيادة دافعية العاملين .

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم تشكيل سبع فرق عمل كل منها يتكون من ثمانية أفراد يرأسهم مدير يقوم بالاتي :

١ - تفنيد ووصف الأعمال .

٢ - اختيار طرق التحسين .

٣ - اختيار فرق العمل والتي تتألف من ثمانية أفراد .

٤ - مراجعة ودعم أنشطة فرق العمل .

أما فرق العمل فتنحصر مهامها في التالي :

١ - رسم خرائط التدفق للتعرف علي المستفيدين والممولين .

٢ - التعرف علي نقاط الضعف .

٣ - قياس ومقارنة النتائج مع المتطلبات .

٤ - تحسين وتطوير العمليات .

وقد تميزت خطة إدارة الجودة الشاملة في المركز بالاتصال الفعال وعمل الفريق والتزام الجميع ، وقد تم تحسين العديد من مواضع الضعف التي تم الكشف عنها .

ملـــحق

– قائمة المصطلحات

١– الإدارة Management:

عملية مستمرة للتخطيط والتنسيق واتخاذ القرار، ولا يمكن أن تتحقق دون: الفعالية والكفاءة، وتشغيل الأفراد لصالح الأفراد، وتوازن الزمن. أو هي اتخاذ قرار (قائم على المشاركة) ومن خلال معلومات مؤكدة ومعلومات غير مؤكدة، وكلما زادت المعلومات المؤكدة على المعلومات غير المؤكدة، كان القرار رشيداً.

٢– وظائف الإدارة Management Functions:

هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقويم.

٣– وظائف المنظمة Organization Functions:

هي التمويل، والأفراد، والإنتاج، والتسويق.

٤– التخطيط Planning:

هو استحضار المستقبل وإخضاعه على شكل مشروع له أهداف محددة قابلة للتحقيق نتيجة إتباع خطوات معينة.

٥– التنظيم Organizing:

ويقصد به الهيكل الذي يتكون منه العاملون من إداريين ومنفذين، مع تحديد الأوصاف المناسبة لكل وظيفة في هذا الهيكل، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، ومقدار السلطة التي تفرض لكل فرد في مجال الإدارة، والمسئولية الملقاة على عاتقه، وكيفية تفويض السلطة من المستويات الأعلى إلى

المستويات الأدنى منها، وحدود ذلك التفويض، ومقدار المركزية واللامركزية في تقرير الأعمال، وما يشمله الهيكل التنظيمي من لجان ومجالس.

٦- التنسيق:

بذل الجهود التي تضمن تفاعل الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للعمل موضوع الإدارة في سبيل تحقيق أهدافه بأقل قدر من الاحتكاك وأكبر قدر من الفاعلية والتعاون.

٧- الرقابة *Supervision*:

تعني التأكد من أن النتائج التي تحققت أو يتم تحقيقها مطابقة للأهداف التي تقررت، ويتطلب ذلك: **المتابعة**: بمعنى التأكد من أن المستهدف قد تحقق بعضه في الوقت المحدد له. **والتقييم**: بمعنى التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما يجب أن يكون.

٨- الجودة *Quality*:

هي التطابق مع المواصفات.

٩- الجودة الشاملة *Total Quality*:

وتعني الفحص والمراقبة وضمان الجودة.

١٠- إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*:

تعني إشباع أو تلبية حاجات العميل من خلال خطوات معينة.

١١- مراقبة الجودة *Quality Control*:

عملية مستمرة لتعديل المواصفات، بإيجاد أساليب إحصائية حديثة يتم من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة وتوفير معلومات كمية تفيد في تحسين وتطوير الإنتاج وجودته.

١٢- ضمان الجودة *Quality Assurance*:

يتم فيها التركيز على منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، وذلك بالاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه الجهود الإدارية نحو الوقاية من المشكلات من مصدرها.

١٣- الفحص *Examination*:

منع وصول المنتجات أو الخدمات المعيبة إلى المستهلكين.

١٤- تخطيط الجودة *Quality Planning*:

يتم التركيز فيه على: تحديد المستهلكين المستهدفين (خارجيين وداخليين). تحديد الحاجات الحالية والمتوقعة للمستهدفين. تطوير منتجات تلبى حاجات المستهلكين. إقامة وتطوير إجراء وعمليات تستطيع أن تقدم المنتج بالمواصفات المطلوبة. تحويل خطط الإنتاج إلى عمليات فعلية (بتمريرها إلى العاملين).

١٥- عجلة ديمنج *Deming Cycle*:

تتكون من: خطط، وافعل، وافحص، ونفذ.

١٦- دوائر الجودة الشاملة*Total Quality Cycles*:

تبدأ من احتياجات العميل ورغباته، وتنتهي إلى إشباع احتياجات العميل.

١٧- مبادئ الجودة *Quality Principles*:

سبعة مبادئ صالحة للتطبيق في أي إدارة حكومية، ويمكن لهذه الإدارة اتخاذ أية إجراءات لتنفيذها بحسب مدى ملاءمتها للإجراءات التنظيمية الخاصة بها.

١٨- مبدأ دعم الإدارة العليا *Super Management Support Principle*:

ويتم بصياغة سياسة الجودة، وإشراك العاملين، وإدارة عمليات التغيير، وبناء هيكل تنظيمي للجودة، ونشر معلومات حولها، وتنظيم يوم للجودة.

١٩- مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة *Quality Strategic Planning Principle*:

ويتم بإتباع الخطوات التالية: تحليل البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية، وصياغة رؤية تنظيمية، وصياغة أهداف الجودة، والتعرف على أنشطة التحسين.

٢٠- مبدأ التركيز على العميل *Client Center Principle*:

ويتحقق بالتعرف على العملاء، والتعرف على احتياجاتهم، وترجمة تلك الاحتياجات إلى معايير، وإنشاء عمليات لإنتاج المخرجات المرغوب فيها، وتنفيذ تلك العمليات.

٢١- مبدأ التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة *Training & Raising Workers' Knowledge of Quality Principle*:

وخطواته: صياغة خطة رئيسية للتدريب، وتحديد المسئول عن التدريب، وتحديد أهداف التدريب، وإنشاء كيان تنظيمي، وتحديد احتياجات التدريب، وتصميم برامج ومواد التدريب، وتنفيذ تلك البرامج، ثم تقييم مدى نجاحها، وأخيراً مراجعة فعالية التدريب.

٢٢- مبدأ دعم فرق العمل *Team Work Support Principle*:

ولتحقيقه لابد من الإعداد لحملات إثارة الوعي بالجودة وتنفيذها، وتنظيم دورات تدريبية للتواصل بين أفراد فريق العمل، وإنشاء كيانات للعمل الجماعي، وتفويض السلطة للفريق، وأخيراً منح التقدير والجوائز.

٢٣- مبدأ قياس الأداء *Performance Measurement Principle*:

ويعني تحديد سمات جودة المنتج، وتحديد معايير وأهداف الجودة، وإنشاء آليات للقياس، وإنشاء شبكة معلومات عن الأداء.

٢٤- مبدأ تأكيد ضمان الجودة *Quality Assurance Principle*:

ولكي يتحقق لابد من توافر: نظم إدارية وقائية، وإجراءات التحسين المستمر، وإجراءات متابعة وتقييم العمليات، وضمان عملية التحسين المستمر، وإجراءات التنسيق والتكامل.

٢٥- البيئة الخارجية *Interior Environment*:

أي الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف الجودة، وكذلك التهديدات أو التحديات التي قد تعوق تحقيق هذه الأهداف.

٢٦- البيئة الداخلية *External Environment*:

أي قدرة الإدارة على الاستجابة إلى البيئة الخارجية، وتتضمن تلك البيئة الأهداف والبرامج والأنشطة الخاصة بالإدارة، والمنتجات والخدمات، والكيان التنظيمي، ونسق القيم والفلسفة والثقافة السائدة، وتوافر الموارد البشرية والمادية.

٢٧- العميل الداخلي *Interior Client*:

هو المستفيد الذي يعمل داخل المؤسسة، وتعود عليه الفائدة من أنشطة هذه المؤسسة بشكل مباشر (مثال: العميل الداخلي في المدرسة هو: المعلم، المدير، ..)

٢٨- العميل الخارجي *External Client*:

هو المستفيد من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بشكل غير مباشر (مثال: العميل الخارجي في المدرسة هو: الطالب، ولي الأمر، المجتمع..)

٢٩- عمليات التغيير *Chang Processes*:

ينشأ عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تغيرات في طرق العمل القائمة والأنظمة والإجراءات وحتى ثقافة المنظمة وهذه التغيرات حتمية وقد ينشأ عنها صراعات وتوترات وارتباك بين العاملين. وفي إدارة هذا التغيير ينبغي علي الإدارة التركيز علي الجوانب الخمسة الأساسية الآتية: اتفاق متبادل بين الإدارة والعاملين، وثقة متبادلة بين العاملين، وتدعيم مهاري للعاملين، والوعي بالتنفيذ، والمرونة في أسلوب الإدارة.

٣٠- فرق عمل الجودة *Quality Team Work*:

المطلوب في قيادة فرق العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة: حُسن التشكيل، وتحديد معايير الأداء، والاتصال الفعال، وزرع روح الفريق، وإشعال المنافسة، ومتابعة وتقييم الأداء.

٣١- نشر معلومات الجودة *Quality Information Distribution*:

تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يلزم أن يكون هناك مشاركة في المعلومات والمعرفة بين العاملين وهذه المعلومات مفيدة للغاية حيث أنهم يتصرفون

بوصفها مرجعية ودليل سواء في تخطيط جهود تحسين الجودة أو في حل مشكلات خاصة. وعلي هذا فمن الحيوي أن تضمن الإدارة أن كل أنواع معلومات الجودة يتم نشرها علي نطاق واسع بقدر الإمكان وبتواصل فعال في كل الإدارة.

٣٢- التحسين المستمر *Continuous Enhancement*:

عملية لازمة لمعالجة ما يسفر عنه تقييم الأنشطة والخدمات من أجل تحسينها.

٣٣- الإدارة المدرسية *School Management*:

مجموعة متكاملة من العمليات التي تعنى بتخطيط وتسيير العملية التعليمية في المدرسة، وتوجيه وتنسيق جهود العاملين بأسلوب علمي لاستثمار خبراتهم ومهاراتهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة، وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية. أي أن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، فتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، وصلتها بها هي صلة الخاص بالعام.

٣٤- العصف الذهني *Brain Storming*:

أداة تستخدم كنشاط لاكتشاف وتحديد أسباب المشكلة أو التوصل إلى حلول لها. ولكي تكون هذه الأداة فعالة يجب أن يكون المشاركون قريبين من المشكلة.

٣٥- ظهر السمكة *Fish Bone*:

أو شكل السبب_و_النتيجة، وهى أداة أساسية للفريق لحل المشكلات من حيث تجميع المعلومات. فتعلم المعلومات المتاحة والخاصة بالمشكلات أو العمليات

هو أساس تحسين الجودة. ويمكن استخدام أسلوب ظهر السمكة مع أي موضوع تقريباً يحتاج إلى الانتباه داخل أو خارج مشكلات المؤسسة المدرسية. كما يمكن أن يتعلمه أيضاً أي شخص في أي سن. ويسمح شكل ظهر السمكة للفريق باستخدام العصف الذهني فوراً وتصنيف الأفكار في فئات من الأسباب أو الحلول. كما يساعد كذلك في تحديد المشكلة.

المراجع

أولاً: العربية

- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، (الإسكندرية: دار الوفاء)
- أحمد، أشرف عبد المطلب مجاهد (٢٠٠٢): بناء وتطبيق نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلي لتقديم مستوى جودة التعليم بمدارس التعليم العام، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.
- الألفي، هاني رزق عبد الجواد محمد (٢٠٠٤): متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة المنصورة.
- البكري، محمود أحمد موسى (١٩٩٣): خلفيات أساسية في التخطيط المدرسي، مذكرات غير منشورة، (العين: كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة).
- السعيد أحمد محمد، أشرف (٢٠٠١): مؤشرات جودة التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠١.
- السلمي، علي (١٩٨٥) : إدارة الأفراد والكفاءة التنظيمية، (القاهرة: مكتبة غريب، ط٣).

- الشبراوي، عادل (١٩٩٥): إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي).
- الطراونة، محمد أحمد (٢٠٠٢): الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٩، العدد الأول يناير ٢٠٠٢.
- الغنام، محمد أحمد (١٩٨٠): تجديد الإدارة: ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد (٩).
- الغنام، محمد أحمد (د.ت): نحو رؤية جديدة للتقويم التربوي: نظرة نظامية، (بيروت: مكتب إليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية).
- المركز العربي للتعليم والتنمية (٢٠٠٢): برنامج إدارة الجودة الشاملة والأيزو، (القاهرة: دار النهضة العربية).
- المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي (١٩٩٣): مشروع خطة تجريب واختيار نظام عمل المركز في تقويم تلاميذ الصف الرابع من التعليم الأساسي في مديريتين تعليميتين، (القاهرة: المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي).
- الموجي، بهيرة(١٩٩٥): دوائر الجودة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)

- الهلالي، الشربيني الهلالي (١٩٩٨): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد السابع والثلاثين، مايو ١٩٩٨.
- بلعرب النبهاني، مريم بنت (٢٠٠١): تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة).
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣): الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والإدارات، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك))
- حمدي أبو الخير، كمال (١٩٩٩): التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة (القاهرة،
- درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤): إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (٥٠).
- درة، عبد الباري (١٩٨٥): تقنيات إدارية حديثة ونماذج منتقاة، (بيروت: دار الجيل).

- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (١٩٨٢): إدارة القوى البشرية، (بيروت: دار الجيل).
- دنكان، وليم. ر(٢٠٠٢): دليل إدارة المشروعات، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
- دياب، محمد إسماعيل محمد(١٩٩٣): الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي، (المنصورة: المكتبة العلمية الحديثة).
- راغب النجار، فريد (١٩٩٩): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، (القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع)
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩١): كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل، (عمان: منتدى الفكر العربي).
- زين الدين، فريد عبد الفتاح (١٩٩٨): فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق، (الزقازيق، ظافر)
- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون (١٩٨٥): المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: بدون دار نشر، ط٢).
- سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥): استراتيجية الإدارة في التعليم: دراسة تحليلية مقارنة، (القاهرة: الانجلو المصرية، ط٢).
- سيد مصطفى، أحمد (١٩٩٧): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر

العلمي السنوي الثاني : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، مايو ١٩٩٧.

- سيد مصطفى، أحمد (١٩٩٩): إدارة الجودة الشاملة والإيزو ٩٠٠٠، (القاهرة: دار النهضة العربية).
- عبد العظيم حسن، سلامة (٢٠٠٥): الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، (القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع،).
- عبد اله، محمد عبد الله (٢٠٠٢): تطوير كليات التربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨٢): مقدمة في الإدارة، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
- ماضي، محمد توفيق (١٩٩٥): إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، (القاهرة، دار المعارف).
- محرم، أحمد محروس (١٩٩٤): مداخل وأبعاد الجودة، (القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري)
- مرسي، محمد منير (١٩٨٨): الإدارة التعليمية، (القاهرة: عالم الكتب)
- مصطفى، جسن، وأخرون (١٩٨٢): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، (القاهرة: الانجلو المصرية، ط٤).

- نبراي، يوسف إبراهيم (١٩٩٢٩: الإدارة المدرسية الحديثة، (الكويت: مكتبة الفلاح).
- هاشم، زكي محمود (١٩٨١): الإدارة العلمية (الكويت: وكالة المطبوعات، ط٣).
- هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٠): مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، (القاهرة: بدون دار نشر، ط٢).
- ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (١٩٩٩): تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق.

ثانياً: الأجنبية

- F. Luthans; The New Paradigm challenges Through total Ouality management, Journal of management Quality, Vol.34, No., 1997.
- Jereme Arcaro; Quality in Education : An Implementation Handbook, 9Florida; Saint Lucie Press, 1995)
- J. Dobchin and I. Oakland; Theories and Concepts in Total Quality Management in Higher Education, Journal Total Quality Management.
- Ferner, J. (1980); Successful Time management, (N.Y; john wiley and sons).

- Fox,W. and Schawartz A. (1965); Management Guide for School principal, (Columbus, Ohio; charles E. Merril Books Inc.).

- Halpind, A.W. and Craft B.B (1963); the Organizational Climate of Schools, (Chicago; Midwest Administration Centre).

- Hoy, W.K and Miskel A. (1978); Educational Administration , (N.Y; Random House, Inc.).

- Immegart, G.L. and Pilecki, F.J.(1973): An Introduction to Systems for the education Administrator, (Reading, Mass.; Addison-Wesley Publishing Company).

- Joseph M. Juran. (1989); Juran on Leadership for Quality (New York; Free Press)

- Koontz, H.et. al. (1980): Management, (London; MacGraw-Hill International Book Company).

- Levin, R.I. and Kirkpatrik C.A (1975): Quantitive Approaches to Management, (N.Y; MacGraw Company).

- Megginson, L., et.al. (1983): Management: Concepts and Application, (N.Y; Harptop Raw Publishers).

- Miner, J. (1973): The Management Process, , (N.Y; MacMillan, Publishers).

- M.Youdof et.al.; Total Quality : Myth on management in universities, change, vol.28, No.6, Nov-December 1996.

- OECD; Schools and Quality: an International, (Paris: OECD, 1989)

- Robbins, P. (1967): The Administrative Process, (N.J.; Prenti Hill, Inc. Second Edition).

- Salmon, G.. and Thompson K. 9Eds), (1975): People and Organizations, (London, Longman Publisher.

- W.Levinson 9ed.); "Culture as Foundation", Leading The Way to Competitive Excellence: The Harris Mountaintop Case Sludy, 1998.

- Wayne, H.K. and Cecil, M.G. (1982): Educational Administration, (N.Y; Random House, Inc. Second Edition).